中国跨国企业研究

China's Multinationals

中国企业的国际化战略，是中国经济发展的一次新“长征”。
结合国际化的动力和能力，结合国际市场的特殊性，进行战略分析

[德] 克劳斯·埃尔哈特 [美] 保罗·霍恩科姆 [中国] 赵曙明 主编

机械工业出版社

COAY Books

目录
Content

- 第一章 中国跨国企业的公司战略（1）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（2）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（3）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（4）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（5）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（6）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（7）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（8）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（9）
- 第一章 中国跨国企业的公司战略（10）
- 第二章 中国的全球化政策（1）
- 第二章 中国的全球化政策（2）
- 第二章 中国的全球化政策（3）
- 第二章 中国的全球化政策（4）
- 第二章 中国的全球化政策（5）
- 第二章 中国的全球化政策（6）
- 第二章 中国的全球化政策（7）
- 第三章 中国海外直接投资（1）
- 第三章 中国海外直接投资（2）
- 第三章 中国海外直接投资（3）
- 第三章 中国海外直接投资（4）
- 第三章 中国海外直接投资（5）
- 第三章 中国海外直接投资（6）
- 第三章 中国海外直接投资（7）
- 第三章 中国海外直接投资（8）

第一章 中国跨国企业的公司战略（1）

一、中国企业的战略管理

“企业管理是企业竞争力的核心，由此表明国际竞争力在很大程度上取决于微观企业竞争力的强弱。换言之，如果没有好的企业，国家竞争力就如同无本之木，宏观上再好的规划也只能是纸上谈兵。”可见，中国的企业管理，尤其是把握企业发展大方向的企业战略管理，是增强中国企业竞争力，提高中国国际竞争力的核心。

中国人民大学竞争力与评价研究中心研究组：《中国国际竞争力发展报告（2001）——21世纪发展主题研究》，中国人民大学出版社2001年6月版，P 44。随着全球经济一体化进程的加快，国内竞争国际化和国际竞争国内化的趋势也越来越强，这必然决定中国企业无论是在本土市场还是在国际市场都会面临更大的挑战。在这样的背景下，中国企业必须顺应经济发展的潮流，做出新的战略选择。

跨国企业（MNCs）将是经济全球化的主体，世界各国都要通过其跨国企业实现经济的全球化。在20世纪跨国企业的重要作用已被人们比较充分地认识，未来它的作用还会有更实质性的发展，它是在世界范围内配置资源的核心力量。跨国企业从某种意义上把握着世界技术、资本、管理、人才和市场，中国在对外开放的过程中伴随着企业的国际化，培育和发展自己的跨国企业，是未来的必然趋势，也是经济发展的重要目标。

本章笔者借助巴黎HEC商学院和清华经管学院联合研究课题的深入调研，以及对代表企业高层管理团队的实地访谈，试图剖析中国跨国企业在新时期的战略新动向及其战略实施有别于其他国家跨国企业的独特之处。

（一）战略和中国的经济发展

战略最初是指对战争全局的筹划和谋略。企业战略管理理论根植于西方土壤，并且战略管理是一个非常年轻的学科。“企业战略”一词

应用于企业经营最早开始于切斯特·巴纳德（C I Bernad）的《经理人员的职能》。直到1965年美国经济学家伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff）的《企业战略论》问世后，“企业战略”一词才广泛应用于社会、经济和文化等多个领域。由此可见，企业战略管理的研究真正发展起来也只有40多年的历史。

企业战略通常划分为三个层次：公司战略（corporate strategy）、业务战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）。公司战略主要是决定企业应该选择哪类经营业务，进入哪些领域；业务战略主要涉及如何在选定的领域内与对手展开有效的竞争；而职能战略则针对如何使企业的不同职能更好地为各级战略服务，以提高组织效率。本章所研究和阐述的主要是中国跨国企业的公司战略。

中国的企业战略实践真正发展起来只有20多年的历史，康荣平和柯银斌（2004）根据中国企业所处战略环境的不同，将中国企业战略分为三个发展阶段，并给出了各阶段内中国企业的战略特点：

■ 20世纪80年代。在这一阶段内，占主导地位的经济体制是计划经济，中国国有企业（SOEs）的总体战略行为是“专业化”的。企业仅生产某类行业中的产品，但企业生产过程是“大而全”和“小而全”，即生产过程和技术的专业化程度很低；

■ 20世纪90年代。在这一时期内，中国开始从计划经济向市场经济转型，中国企业的总体战略行为发生了巨大变化，多角化经营成为20世纪90年代的主导战略行为；

■ 21世纪。进入21世纪，中国占主导地位的经济体制是市场经济，中国企业的总体战略行为开始出现差异：一是专业化企业在20世纪90年代的发展过程中，逐渐从计划经济体制下的“专业化”走向市场经济下的“专业化”；还有一批20世纪90年代诞生的企业，坚持利基战略并取得成效。二是多角化经营尽管受到许多严厉批评，但仍然是中国企业重要的战略选择和企业成长方式。三是较多的多角化企业主动采取归核化战略，日益取得成效。

第一章 中国跨国企业的公司战略（2）

（二）中国企业战略管理的现状分析

中国企业所处的环境既复杂又特殊，这种复杂性和特殊性使得中国企业的战略实践也显现出复杂性和特殊性。在新环境下，中国企业只有形成适应新环境和自身资源能力的企业战略，才能在经济全球化的大舞台上博得一席之地。

总体而言，中国企业战略管理实践滞后于其他发达国家的原因主要有以下四个方面：

■ 由于多年实行计划经济，企业缺乏经营自主权，生产和销售任务由国家计划部门统一下达，企业只是一个大车间，因此无须制定战略；

■ 近几年来虽然企业的经营自主权逐步落实，但由于许多企业产权不明晰，领导人仍然由上级主管部门任命，考核标准多数情况下并不是其经营绩效，所以它们并不关注环境的变化和长远发展；

■ 一些高层管理人员虽有强烈的事业心和责任感，但对企业战略的认识比较模糊，认为在环境和政策变化快的情况下，将战略同计划等同起来，殊不知企业战略正是在长期计划难以适应环境变化后产生的，因而更具灵活性和指导意义；

■ 中国企业进入市场的时间不长，许多企业领导者仍习惯按照过去的思维方式考虑问题，往往将精力用在具体的管理事务上，未能认识到战略管理对于高层管理者来说才是最重要的。

当前中国企业发展壮大，主要依靠的公司战略是一体化战略、多角化战略以及国际化战略，这三者是密切相关不能全然分立的，甚至在某些方面是相互重合的，如图1 1所示。实际上，当多角化战略和一体化战略突破国界的限制，就变成了国际化战略的组成部分；而多角化战略和一体化战略之间在实践过程中有时也是很难加以区分并对其定性的。但是为了论述方便起见，笔者在后文还是将对三种战略分类

并逐一展开论述。图1 1公司战略：一体化、多角化和国际化在探讨中国企业新时期的战略选择这一论题时，笔者选择了案例分析的定性研究方法，以期能给国内外读者以真实而直观的感受，从而在思考之余能得出中国企业战略的独特模式。诚然，个别企业的战略成功或失败不能代表中国企业的战略模式。下文案例的选取笔者主要出于两个方面的考虑，一是借此次访谈之机，可以获取一些翔实的案例资料，因此部分案例企业与访谈企业相同。二是笔者较为倾向于选择中国的民营企业作为案例研究对象，因为民营企业与国有企业相比具有更纯粹的企业运作特征，受国家经济干预较少；此外，民营企业近年来海外投资步伐明显加快，涌现出不少成功开拓国际市场的典型，有些企业已初步建立自己的全球生产和销售网络，开始具备跨国公司（TNCs）的雏形。民营企业已经日益发挥其经济实力，代表了中国企业的新形象，因此其战略选择及其运作模式必定对中国企业的未来发展产生更加重要的意义。

第一章 中国跨国企业的公司战略（3）

二、中国企业的一体化战略

中国企业的市场集中度低，举例来说，中国有200多家汽车制造厂家，加起来没有通用汽车公司一家的产量高；而中国最大的钢铁企业上海宝钢集团在全国钢铁总产量中的比重还不足10%，这样的规模很难抵挡住众多跨国公司的竞争（李荣，2004）。而一体化战略是解决企业规模做大的一种主要战略形式，因此中国企业一体化战略是亟需关注的一个课题。

一体化战略主要有两种类型：垂直一体化（vertical integration）与水平一体化，后者也叫横向一体化（horizontal integration）。近年来，中国企业较自身增长方式而言更加倾向于并购（M&A），以期以更快的速度发展壮大，尤其是在国际市场上。

（一）中国企业一体化战略的实施现状

早在20世纪80年代，中国“上下游一体化、产供销一条龙”的产业模式就极为盛行。在很多行业中，都是由几家垂直一体化的大型企业把持着行业的生产能力和战略局面，例如钢铁、化工、电信、铁路、航空、石油天然气等行业。

以石化行业为例，《2003~2004年度石油石化行业研究报告》中指出实现石油石化生产一体化将是发展趋势。而国务院研究发展中心的吕薇在《也谈石油行业的竞争与重组》中也指出：“我国石油石化行业在经历了1998年的重组以后，打破了上下游分割的行业性垄断，组建了中国石油和中国石化两个上下游一体化的大型企业集团。”举例来说，2004年国际油价节节攀升，造成许多炼油企业生产成本增加，效益大幅度滑坡。而吉林石化公司（中石油下属的九大子公司之一）凭借炼油和化工装置的优势，大力推进炼化一体化战略，抵御了高油价所带来的市场风险，取得了不菲的经营业绩。

由此可见，中国企业在发展壮大的过程中，一体化战略的采用是与行业特性密切相关的，多见于一些容易形成垄断的行业之中。但随着国内市场的日益成熟，越来越多的行业和企业开始选择一体化战略作为成长战略的载体。下面以上海宝钢集团公司（简称“宝钢集团”）和青岛啤酒股份有限公司（简称“青岛啤酒”）两家企业的一体化战略为例加以说明。

（二）中国企业一体化战略案例分析

1 案例一：宝钢集团的内部一体化战略

2003年6月12日，宝钢集团举行干部会议，集团董事长谢企华指出：“宝钢必须成为一个一体化的市场竞争主体，最终要成为国际资本市场的公众化公司”，并提出了“一业特强、适度相关多元化”的宝钢集团战略目标。2004年8月初，市场开始传闻宝钢集团将采取资产收购的动作，并传出了将以3 5元/股的价格或1∶3的比例配股。8月12日，宝山钢铁股份有限公司（简称“宝钢股份”）正式公布了增发新股和资产收购的方案。增发股票是把宝钢集团的优良资产转移到股份公司，通过增发实现宝钢集团一体化进程，包括采购、销售资金的集中，这样更有利于发挥协同效应，提高宝钢股份在国际上的核心竞争力。宝钢集团的目标是最终成为一个统一的市场竞争主体，一体化运作是其根本出路。建立严格的现代产权制度和真正规范的法人治理结构，必须有一体化运作的体制作保证。

宝钢股份是宝钢集团的核心资产，拥有1998年成立宝钢集团前宝山钢铁集团的整体资产，截至2004年上半年总资产已达622亿元。计划向宝钢集团收购包括钢铁生产、钢铁供应链以及相关产业等三大体系的钢铁主业资产。收购后，宝钢股份产品将拓展到碳钢、不锈钢、特钢领域，拥有完善的营销服务网络，获得稳定和经济的钢铁生产战略资源供应保障及物流支持。此次收购的钢铁生产资产包括：国内最大规模及世界一流技术水平的一钢不锈钢冶炼和轧制生产线及配套设施；五钢最新建设的特钢生产线；拥有单厂世界最大不锈钢冷轧能力

的宁波宝新公司以及作为高档建筑薄板和电工钢生产基地的梅山钢铁。此次收购的钢铁供应链资产包括：拥有覆盖全国的营销加工配送网络及钢铁生产战略资源供应的宝钢国际；对宝钢股份物流稳定具有战略性意义的马迹山中转港区以及控制巴西和澳大利亚重要铁矿资源、覆盖全球的销售网络及运输系统的宝钢集团10家海外子公司。此外，提供信息化与自动化专业服务的宝信软件及以宝钢股份炼焦副产品为主要原料的宝钢化工等两块钢铁相关资产纳入此次收购计划中。通过此次收购，宝钢集团完成了内部的一体化整合，更加有力地突出了钢铁主业的核心竞争力。

宝钢集团还与产业链上游的铁矿石、煤炭、船运，以及下游的汽车、家电等诸多优秀企业建立了合作伙伴关系，确立了资源的长期稳定供给，确保了原料资源的稳定供应和运输有力保障。2003年，在汽车业、家电业、机械业、运输业及通信业平均增长幅度超过40%的形势下，宝钢集团凭借长?稳定的战略供应链合作关系，对经营并未形成较大威胁。从这个意义上说，宝钢集团已经具备了坚实的内部基础，战略供应链整体运作已经粗具雏形。2004年完成一体化变革的宝钢集团正朝着世界一流钢铁公司的目标稳步前进，当年宝钢集团以年销售收入1204亿元人民币首次入围全球500强企业，名列第372位，是中国竞争性行业和制造业中第一批入围全球500强的公司。

2 案例二：青岛啤酒的水平一体化战略

青岛啤酒有限公司建立于1993年，在中国香港和上海股票交易市场上市。美国企业安海斯-布希（Anheuser Busch，AB）于1993年首先对青岛啤酒进行投资，然后两家企业于2002年组建了一个战略联盟以发挥双方在管理和技术方面的专长。自此，青岛啤酒成为中国啤酒市场的领头羊。国务院下设的青岛国有资产监督管理委员会(QDSASAC)是青岛啤酒最大的股东，拥有30 6%的股份，而安海斯-布希则是最大的非政府股份持有者，占有27%的股份。

第一章 中国跨国企业的公司战略（4）

摘自2005年4月7日对青岛啤酒股份有限公司总裁助理兼营销管理总部部长杨华江的采访记录。在采访过程中我们发现，青岛啤酒的高级管理层对自身的战略发展方向非常明确，“我们现在只做啤酒，因为我们相信只有集中我们的资源和能力才能在国际市场上竞争，我们应该保持在啤酒行业的核心竞争力。”在这样的战略指导思想下，青岛啤酒没有选择多角化战略，而是选择了做强核心竞争力的一体化战略。

表1 1中列示了青岛啤酒1998~2000年营业收入和资产的变化数据，由此可见，仅1998~2000年的三年时间里，青岛啤酒的资产总量就从411 976万元上升到757 743万元，涨幅高达83 9%。与此同时，营业收入也从176 095万元上升到406 845万元，涨幅高达131%。这样快速增长的背后，是以青岛啤酒大规模的一体化战略作为支持的，青岛啤酒一体化战略的实现方式主要是兼并和收购，从而实现水平一体化的战略格局。表1 1青岛啤酒的营业收入和资产变化表（单位：万元）

年份营业收入资产总计1998176 095411 9761999250 344544 7052000406 845757 743资料来源：根据《中国大型企业（集团）发展报告2001 2002》，中国企业评价协会，中国人事出版社，P 368 P 369资料整理而成。(1）青岛啤酒的并购战略

实际上，青岛啤酒早在1994年、1995年就有过一体化战略的尝试，先后收购了扬州啤酒厂和西安汉斯啤酒厂，但由于当时经验、管理、技术、外部环境等问题，并没有达到预期的效果。从1997年开始，青岛啤酒公司在吸取前两次并购经验的基础上，加快了低成本扩张的步伐，通过破产收购、政策兼并、控股联合等方式，先后收购兼并了平度、日照、平原、菏泽、薛城、荣成、马鞍山、黄石、应城、蓬莱、芜湖、上海等地的近40家啤酒生产企业，形成了北有黑龙江兴凯湖、北京五星等企业，西有西安汉斯、渭南啤酒，南有中日合资深

圳青岛朝日啤酒有限公司、珠海公司、三水公司等企业，西南有四川泸州及火炬啤酒厂，中有上海、扬州、芜湖、马鞍山和湖北黄石、应城等子公司的大型企业集团。使企业的生产规模迅速扩大到250万吨以上，跃居国内同行业前茅。

到2004年上半年，青岛啤酒集团效益大幅增长，产销量突破120万吨，比2003年同期增长40%，利税增长了82%，这其中60%的利润来自于青岛啤酒并购的38家企业。截至目前，青岛啤酒兼并的近40家企业，除三四家处在必要的调整期外，其余全部盈利，这表明，青岛啤酒“高起点发展，低成本扩张”的战略已获得了成功，也以实践证明了青岛啤酒的水平一体化扩张的正确性。

(2）青岛啤酒的战略框架

1）坚持以啤酒生产为主业

青岛啤酒公司虽步入市场经济较晚，但并没有“跟风转”，盲目进入自身不熟悉或不相关的领域，一直坚持以啤酒为主导产品的扩张，近几年原则是不涉足其他行业。因为青岛啤酒的自身优势在啤酒行业，所以要集中一切财力、人力、物力和技术在啤酒行业创造绝对优势，努力把“蛋糕”做大。

2）采取低成本扩张的策略

青岛啤酒低成本扩张策略的提出既是自身发展的需要，又是外部环境的要求。进入20世纪90年代后，青岛啤酒产量一直在二三十万吨徘徊。到1996年，青岛啤酒的市场份额只剩下2%左右，可谓“有品牌、无规模”。面对既成的市场格局，青岛啤酒必须加快发展才能不被市场淘汰。与此同时，国外洋啤酒大举抢滩中国市场，使国内啤酒竞争逐渐演变为国际啤酒大战；在许多中小啤酒企业纷纷破产、倒闭的同时，国内部分大啤酒集团迅速崛起，全国啤酒行业大集团割据之势已经形成。在此形势下，不发展就要落后，发展慢了也要落后，只有加快发展才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

青岛啤酒根据被购并企业的具体情况，坚持破产收购、政策兼并、控股联合三种方式。这样可以最大限度地保证购并的低成本。目前，青岛啤酒所购并的近40家企业，收购投资加上技术改造投资，比正常建厂的投资降低了2／3。青岛啤酒公司无论是在购并之初，还是在购并之后，都对目标企业进行了深入细致的分析和论证。对企业的内外环境、购并的可行性以及企业的发展潜力进行认真分析和研究，有力地保证了购并企业的质量和集团整体的健康运作。青岛啤酒对目标企业进行考察，条件相当苛刻，只有那些有人才、技术、设备优势，负债率不很高，只需注入很少的资金，再加上青岛啤酒的管理模式就能扭亏为盈的企业才能被列入考虑之列。

3）系统地投入资源，使新入盟企业真正成为青岛啤酒的成员

青岛啤酒在兼并一个企业后的通常做法是：在充分利用原有资源的同时，注入必要的启动资金，设立财务总监建立有效的财务预警系统，全面监控财务?作；派出技术设备总监，负责引进青岛啤酒的先进生产工艺和技术；导入青岛啤酒管理模式，改造原有管理系统，注入新鲜思想观念。

4）重视本企业文化与被兼并企业文化的融合

在品牌运营和保护上，严格控制使用“青岛啤酒”商标。被兼并企业仍使用在当地有影响的原品牌，由青岛啤酒注入工艺、技术、管理等成套模式，提高其产品质量和管理能力，然后加注“青岛啤酒系列产品”和青岛啤酒的图案标识等。这样既不损害“青岛啤酒”这一知名品牌，又充分利用了“名牌效应”，形成“青岛啤酒”系列的家族产品，全方位地占有市场，迅速提高市场占有率。当购并企业的技术和管理达到足够水平，条件完全成熟时，集团公司可以考虑在严格的监控下，将主品牌——“青岛啤酒”向外地移植。

将青岛啤酒特色文化与当地文化相融合，在当地形成了非凡的亲和力。青岛啤酒对企业文化强调兼收并蓄，努力做到将青岛啤酒的企业文化与当地人本文化相结合，目标是营造科学严格的管理与和谐的

人际关系相结合的文化核心。这种结合的直接效果是在当地营造了非凡的亲和力。青岛啤酒系列品牌啤酒大多投产几个月就出现供不应求局面，与此有很大关系。青岛啤酒认识到不同的企业文化的差异，在把青岛啤酒文化灌输到对方企业的同时，也平等地对对方的优秀企业文化进行认真的继承和发扬，促进文化的融合。

5）加强并购后的整合管理

对于新购并的企业，青岛啤酒公司派出三个工作组，推行贯彻青岛啤酒的企业文化和管理思想：一是青岛啤酒管理模式宣传贯彻小组，到子公司推广集团公司的“一个中心、六个体系、二个支撑”的青岛啤酒管理模式，重点推广应用干部竞争上岗、工人优化组合、大宗原材物料招标议标、营销模式以及成本控制体系等先进有效的管理方法。二是工艺技术提高小组，推广青岛啤酒工艺操作法，指导子公司按青岛啤酒的工艺生产啤酒。三是贯彻ISO9000标准小组，推广应用以ISO9000标准为指导的质量保证体系，实行严格的规范化的管理。三个小组分别由分管副总等领导挂帅，通过“管理输出”，在短时间内使各子公司的管理水平上升到一个新高度。

为防范快速扩张产生的失控风险，缩短管理链条，青岛啤酒公司实行了事业部制管理。按区域划分，先后成立了华南、华东、淮海、鲁中、北方等事业部，把周边距离较近的数个企业统一由事业部领导。事业部是集团在该区域的管理中心，对所属企业统一发展规划、统一市场策划、统一质量监控和管理、统一主要物资采购、统一资金调度、统一人事政策和管理，形成了集团公司—事业部—子公司的三层管理架构，使集团公司成为决策中心、投资中心和资本运作中心，事业部成为利润中心和区域管理中心，下属子公司则成为成本中心和质量控制中心。这样既可以缩短公司的管理链，增强应变能力，提高管理效率，又可以使各个分散企业互为补充统一协调市场，避免市场混乱，还有利于聚成拳头攻打关键市场。

6）营销渠道建设

青岛啤酒坚持一条不变的市场营销原则：必须建立直供模式，将网络控制在自己手中。直供模式的特点，概括地说就是："门对门服务"、"地毯式轰炸"。"门对门服务"就是从厂门到店门送货上门；"地毯式轰炸"就是不放过任何一个可以卖啤酒的销售点。这种直供模式是被购并企业需要仿效的。因为只有这样，才能将末端市场掌握在手中，才能将细微的市场状况掌握在手中。

青岛啤酒的网络建设也是疏密有别的。它们一般把市场分为三部分：基地市场、外围市场和特殊市场，基地市场主要是指企业所在城市，这个市场的网络神经最密集也最有效，在中小城市，经过这个网络几个月的运作，市场份额就可以达到80%以上，基地市场的市场份额已高达90%以上。

第一章 中国跨国企业的公司战略（5）

（三）中国企业一体化战略的特点及实施模式

从以上案例可以看出，整合是战略的共同之处。宝钢集团通过内部一体化战略，在集团内部运用资本收购成为一个一体化的市场竞争主体，并朝着国际资本市场公众化公司的目标迈进。青岛啤酒的一体化战略实现模式则是“高起点发展，低成本扩张”，深化发展啤酒主业，并增强其产业规模。

1 宝钢集团和国有企业改革

宝钢集团的内部一体化战略模式。作为一家大型的国有企业集团，宝钢集团通过内部收购的方式完成资本整合运作，最终变成独立运作的市场主体。这为中国众多国有企业集团的发展改制开辟了一条新路，具有重要的借鉴意义。宝钢股份作为子公司向母公司进行大规模的收购，凭借集团的内力完成整个企业集团的市场化运作。与等到国外企业抢占中国市场后进而以并购方式将中国企业纳入其名下的命运相比，应该说宝钢集团的一体化模式是中国企业超越自我完成历练的成功途径。实际上中国近几年在“企业集团热”中组建的企业集团，其中只有一部分建立在控股关系上，有相当一部分企业集团是依靠行政捆绑而成的，各级政府在集团组建中发挥了很大作用，有的甚至依靠政府行政手段把一些行政性公司直接翻牌为集团，使企业集团徒具虚名。因此，中国企业集团要想实现国际化运作，同国外的大型跨国企业角逐，必须首先成为独立运作的市场主体，进而才能以优秀的管理体制构建自身的核心竞争力。宝钢集团的内部一体化战略模式值得中国众多的企业集团加以效仿，并在此基础上进一步探索行之有效的、适应中国集团企业特征的战略模式。

市场集中度是指在一定区域，行业内排名前几位的品牌其销量累加所占总量的比例。业内人士和研究专家通常以CR4（即行业内前四位品牌市场份额之和）或CR8两项数据来计算市场集中度的高低。

CR4＞60%即可视为高市场集中度行业，30%＜CR4＜60%为中市场集中度行业，CR4＜30%为低市场集中度行业。2 青岛啤酒和品牌策略

青岛啤酒的水平一体化战略模式。在啤酒行业，到2000年底，全国范围CR4 低于20%，是典型的低市场集中度行业。青岛啤酒正是抓住这个扩大市场份额的机会，运用并购方式完成企业扩张，提高了品牌集中度。再加上燕京啤酒的扩张，啤酒行业集中度加强。到2004年，行业前十家企业的收入占行业总收入的比例提高到55%。而2005年，行业前十家的收入占行业总收入的比例有可能进一步提高到60%。青岛啤酒的这一“高起点发展，低成本扩张”的水平一体化实现模式适用于所处行业为低市场集中度的中国企业，在具备一定资金实力和管理能力的前提下，运用此战略模式能够抓住市场机会，壮大企业规模。实际上，中国目前的多数行业都属于低市场集中度行业，诸如糖果、饮用水、医药零售、钢铁业等，这也就意味着中国国内市场还拥有相当大的发展空间。在企业具备内外部条件的情况下，通过并购走水平一体化的战略模式，中国企业就能够在国内市场上过关斩将做大自己的产业，从而为“走出去”打下根基。

第一章 中国跨国企业的公司战略（6）

三、 中国企业的多角化战略

（一）中国企业多角化战略的实施现状

多角化战略是与专业化经营相对应的企业经营战略，企业在发展中决定实施多角化战略，就意味着企业将要重新调整其资源的利用组合，对人力资源进行新的定位。但多角化进入的程度，与原企业业务在资源和能力的运用上有较强的关联性。多角化经营的分类能够帮助我们更好地理解其含义：一是伊戈尔·安索夫对多角化的分类，二是赖利（L Wrigley）的分类。

安索夫将多角化战略分为水平多角化、垂直一体化、同心圆多角化和联合式多角化。其中，水平多角化是指在同一专业范围内进行多品种经营。垂直一体化是指在一个完整的生产全过程中，企业在原承担的生产阶段的基础上向前或向后发展经营。同心圆多角化是指以企业原有能力为基础的多角化，又可以细分出三类：销售及技术相关型、销售相关型和技术相关型。联合式多角化是指各种产品和劳务没有任何共同主线和统一核心的多角化，向不相关的行业发展（见图1 2）。图1 2安索夫的多角化战略分类

资料来源：《企业多元化经营》，康荣平，柯银斌著，经济科学出版社，1999年，P 74。赖利（Wrigley，1967）提出专业化比例（special ratio，SR）的概念，即企业中最大产品业务的年销售额占企业年销售总额的比重，并根据专业化比例将多角化分为四类，如表1 2所示。

20世纪70年代，全球兴起了一股多角化浪潮。80年代，中国企业也跃跃欲试，希望多角化经营能够开拓企业新的发展道路。进入20世纪90年代后，企业因多角化经营而失败的例子屡见不鲜。

表1 2赖利关于企业多角化的分类

多角化类型专业化比例（SR）企业增长特点单一产品型0 95

第一章 中国跨国企业的公司战略（7）

（三）中国企业多角化战略的失败案例分析

中国很多企业在多角化战略的发展道路上都选择做一个多元化经营的企业，出发点是为了分散经营风险，但由于其没有对自身掌握的资源进行深入分析，也没有对各行业进行必要的深入研究，在对整个产业环境缺乏科学预测和分析的情况下，盲目扩张只会增大企业经营风险，甚至走上失败的道路，笔者希望以下案例能给中国企业未来的多角化发展提出一点宝贵的借鉴。

1 案例一：太阳神的多角化战略

1987年底，太阳神的前身“黄江保健品厂”在广东东莞黄江镇挂牌，随后，黄江厂参加了由国家体委举办的全国第一次保健品评比活动，而“万事达生物健”一举获得了“中国运动营养金奖”，并得到了媒体的广泛报道。1988年初，生物健技术的持有人怀汉新辞去公职，投入“生物健”，将黄江厂的厂名、商品名和商标统一更改为“太阳神”（APOLLO），当年实现销售收入750万元人民币。太阳神企业战略一直是“以纵向发展为主，以横向发展为辅”，即保健品发展为主，多元化发展为辅。1990年，销售额跃升至2 4亿元，同年，怀汉新重金聘用一批青年才俊换下了一同创业的9位高层元老，并导入当时颇为先进的CI战略（企业形象识别系统）。1993年，太阳神的营业额高达13亿元，市场份额最高时达63%。此时，怀汉新开始了多角化战略发展之路，接连上马了包括房地产、石油、边贸、酒店业、化妆品、电脑等在内的20多个项目，在全国各地进行大规模的收购和投资活动。短短两年间，太阳神转移到这些项目中的资金高达3 4亿元，但不幸的是，这些项目没有一个成为新的“太阳神”，3 4亿元全部血本无归。

1995年底，太阳神在香港上市后，股价直跌，1997年亏损1 59亿元，股价一度跌至港币9分左右。此时，怀汉新主动从总裁位置上引退，请来哈佛MBA工商管理硕士王哲担任企业总裁，但不了解中国保

健品行业的王哲并没有能挽救太阳神，并导致企业人才外流、市场销售继续下滑。

2 案例二：春都集团的多角化战略

春都集团的前身是始建于1958年的洛阳肉联厂。自1986年生产出中国第一根西式火腿肠开始，春都曾以“会跳舞的火腿肠”红遍大半个中国，市场占有率最高达70%以上，资产达29亿元人民币。在火腿肠成功后，公司开始多元化扩张，依托肉制品产业，发展了以肉制品加工、低温肉制品、生化制药、饮品制造、包装材料、饲料加工以及养殖业为核心的六大支持产业，公司成为工业、商业、贸易、旅游、服务为一体的大型企业集团。净资产从最初的2000万元的肉类加工企业到一个净资产达到13 5亿元的跨行业的多角化企业集团。一时间企业经营项目繁杂、相互间关联度低，与原主业之间也无任何关联，且投资时间又很集中，为后来的失败留下隐患。

1998年，公司的经营走向恶化。公司的春都牌火腿肠从市场占有率极盛时的70%下降到20%左右。春都饮品集团兼并的河南内黄县的冬夏枣茶项目已经停产，在洛阳高新区、郑州市建立的饮料厂根本就未正常生产过，一大堆用西班牙政府贷款购买的设备在车间中闲置，该项目曾投资3亿多元，至今未见其饮品上市。公司所属的九圣集团生产的“利心牌”养命宝，在国内有一定的声誉，是一个极好的产品。但是因为公司频繁更换品牌，最终淹没在市场中，其他的所谓支柱产业也全面陷入困境。如今春都上百条生产线全线停产，企业亏损高达6 7亿元，并且欠下13亿元的巨额债务。

（四）中国企业多角化战略的特点及实施模式

20世纪80年代中后期，消费市场发展迅速，供求处于短缺经济时代，市场上留有很多空白，巨大的市场空白留给企业的是机会主义心态。因此，早期采用多角化战略的企业便努力抓住机会，赢得市场份额。

20世纪90年代末期，中国经济迅猛发展，市场日益繁荣，商品逐步增多，市场空白一个个被填满。许多初期被大多数企业看好的行业，由于过多竞争者的涌入，利润被摊薄。中国经济也开始从早期的商品短缺经济时代转换成一种商品相对过剩的时代。许多企业由于产品线拉得过长，资金出现短缺，企业接踵而来出现很多难以解决的问题。中国企业一时间从多角化战略的热潮中逐渐退出，很多企业都在以往多角化的基础上开始实行归核化战略。

2000年之后，许多中国企业又重新走上了多角化的道路。企业内部资源便要寻找新的利益增长点，于是，多角化又一次成为中国企业重要的战略选择。娃哈哈在2000年之后逐渐感到了饮料市场扩容的乏力，于是从与饮料相关的食品和营养品开始，逐渐推出了童装，并表示今后也将考虑介入日化行业和房地产业。与以往经营多角化战略不同的是，由于证券市场的发展，中国企业对多角化战略有了更为成熟的思考，在操作方面也有了更为广阔的空间。企业把母公司的功能定位在投资者的角色，对投资实行专业化的管理，而由具体的专业人员和管理人员来经营旗下不同的业务部门，在一定范围内解决了多角化和专业化这一辩证体间的矛盾关系。

1 中国企业多角化战略的成功经验

(1）海尔集团和海信集团多角化的成功路径都是经过了一条由单一主业到相关多角化再步入其他新的领域，形成良性循环的扩张模式。海尔集团做冰箱做了七年，拿到国内第一的水平后才慢慢转向其他白色家电，继而才涉入非相关多角化领域。海信集团首先坚持电视机专业化经营，在管理、品牌、销售服务等方面形成自己的核心竞争能力，在行业占领领头羊位置。从20世纪90年代开始，根据相关程度逐步从高度相关行业开始进入，然后向中度相关、无关行业展开。首先进入核心技术（制冷技术）同一、市场销售渠道同一、用户类型同一的冰柜和空调行业，逐步向信息与通信行业进军。

(2）在多角化的经营过程中，成功企业能够做到顾及核心业务与新兴业务二者之间的关系。以核心业务来培养核心竞争力，提供利润；以新兴业务来提供市场机会。例如，海尔集团的核心业务是冰箱、电视、空调、洗衣机等白色家电，新兴业务是计算机、手机、家庭整体厨房等。海尔集团正是依靠核心业务所提供的巨额资金来支撑新兴业务的发展。但实际上，还存在一种种子业务，用于创造未来。只有协调好这三个层面才能顺利开展多角化经营。但目前中国企业的发展还远没有达到这样的高度，就连海尔集团在第二层面和第三层面上也遇到了相当大的困难，海尔电脑、海尔手机相对陷入了困境，海尔集团在生物制药上也基本宣告失败。这是中国企业的未来发展方向。

(3）成功的多角化经营企业在推行多角化战略时善于抓住有利时机，既指企业内部的时机，又指企业当时所处的宏观环境。首先成功企业都是在主业做大做强、核心竞争力构建成功之后进行多角化战略的，可以说，那时企业内部时机已经成熟。再者，成功企业善于审时度势，分析判断中国的宏观经济形势，成功企业多是在20世纪90年代初期和中期开始多元化之路的，那时正处于中国经济深化改革开放之机，有力地推动了企业的成功。

2 中国企业多角化战略的失败教训

(1）太阳神和春都的失败都在于没有加大力度做强主业，没有集中企业资源，培育其核心能力。在核心能力缺失的状态下贸然出击进入非相关产业，必定导致根基不稳，走向失败。

(2）1993年是太阳神发展最辉煌的一年，销售额达到13亿元，掌门人怀汉新斥资3 4亿元投向了石油、房地产、电脑、酒店等二十多个产业，盲目的四处出击迅速耗干了企业的资源。

(3）迅速扩张的业务与管理能力的不匹配是中国企业多角化经营失败的又一原因。首先是公司没有企业文化去支撑，没有了凝聚力；其次是公司组织管理上的混乱无章。

(4）失败企业在想进入的领域中缺乏竞争优势，缺乏强大的管理文化以及公司层面的重要能力。

第一章 中国跨国企业的公司战略（8）

四、 中国企业的国际化战略

企业国际化战略是指在经济全球化的背景下，企业积极参与世界分工体系，由国内经营向全球经营发展的过程中所做出的战略选择。从企业的发展历程来看，基本表现为在规模上是由小到大，在经营范围上由国内市场走向国际市场，在价值链上由单一走向复杂。企业国际化发展历程实际就是与世界经济发生联系、融合的一个过程，具体包括生产要素方面的联系，如资金、技术、人力资本等；经营活动方面的联系，如研发(R&D)、供应、生产、营销等方面（王钦，2004）。

（一）中国企业国际化战略的实施现状

改革开放20多年以来，中国企业主要是利用国内市场具有比较优势的生产要素和市场潜力，吸引发达国家和地区的跨国公司，重组中国的生产要素，使中国进入跨国公司产业链的全球布局，并通过跨国公司在中国的投资、采购、定牌生产、来料加工等形式，使中国的产业、产品、市场与国际市场对接，成为经济全球化的参与者。在此期间，中国吸引外商投资累计约5500亿美元，而中国企业累计对外投资不足400亿美元。这表明“引进来”是中国在过去的20年中参与全球化的主要形式，从这个侧面反映出中国的外向型经济在微观层面上基本处于外商投资整合中国企业和资源而形成的一种被动式的国际化过程（陈清泰，2005）。但“引进来”已经慢慢不能适应中国企业国际化的发展要求，中国企业也要“走出去”主动参与到全球化经济活动中去。

在走出国门、实现跨国经营的企业中，民营企业的比重也开始有所上升，三九集团、江苏小天鹅电器公司、TCL集团、海尔集团等，一大批民营或民间资本参股的大型企业先后走出国门，实现跨国经营，为其他企业效法提供了很好的榜样。国际化战略的全部内涵归结

到一点，就是要通过不断的创新提高企业的竞争力，其核心是培育企业的核心竞争力。

但无论如何，目前中国企业的国际化发展仍旧处于起步阶段，与美国、日本等发达国家以及新兴工业化国家的企业国际化起步阶段相比，中国企业所面临的环境是迥然不同的，呈现出后发展经济类型的特征（莽景石，2001）。国际环境方面，中国自改革开放以来，大力引进外资发展出口贸易，虽然在许多领域已经对外企开放，但国内企业长期受到保护，未能真正融入国际市场。加入WTO以后，中国企业直接面对来自国外大型跨国公司的竞争，国际化战略不得不提上日程。然而跨国公司纷纷把生产制造中心迁移到中国，一方面利用中国廉价的劳动力，另一方面又能发掘巨大的市场潜力。面对这样的严峻形势，中国企业必须寻找灵活的方式进入国际市场，并且要注意国际化模式的动态调整。

对于中国企业来讲，国际化的道路并不是产品或服务进入国际市场那么简单，国际化意味着中国企业的经营战略和管理体系全面与国际惯例接轨。实际上，中国目前只有一小部分企业进入了国际化阶段，如长虹集团、海尔集团、TCL集团等。中国企业的跨国并购交易近几年才刚刚起步，过去四年间，已经出现了一些大型跨国并购交易。2004年，跨境交易总交易额约为390亿美元左右。中国企业继TCL并购法国汤姆逊公司彩电业务、京东方科技集团并购韩国现代TFT业务、联想集团并购IBM公司PC业务之后，又一例海外收购大案就是上海汽车集团股份有限公司对英国罗孚（MG Rover）的收购。中国企业系列跨国收购案例表明，随着中国市场愈加开放和全球企业并购活动的进一步活跃，中国企业正在开启国际并购市场新时代。

实际上中国是世界上最具发展潜力的市场，中国内部市场的潜在性使更多的国内外企业具有长足的发展空间。中国国内市场在国际上占有极其重要的地位，只有占领了中国市场才能实现国际化。研究其他国家的跨国企业也是这样，国际化本身必须有自己的立足之地，拥

有了稳定的利润源才能进入国际市场。对于中国企业发展而言，国内外市场都是重要的发展与开拓的空间。由此，中国企业既需要不失时机地在本国市场上与国外的跨国公司合资合作，又要抓住机遇进攻国外市场，以当地化发展带动中国企业的国际化发展，提高中国企业的国际化地位。

（二）中国企业国际化战略的案例分析

在被访谈企业之中，无一例外地都在采用国际化战略，区别在于国际化战略的深度不同，有的企业已经开始致力于国际市场的扩张，有的企业国际化道路刚刚起步，有的企业国际化战略还在准备和酝酿之中。下面以娃哈哈集团和万向集团两家企业案例来剖析中国企业的国际化战略。

1 案例一：娃哈哈的国际化战略

娃哈哈的发展是基于一种综合战略模式，主要依托两个方面：一方面是对中国消费者的理解和中国市场资源的整合能力，娃哈哈借此同国际企业展开在国内市场的竞争。另一方面，娃哈哈充分认识到要搞国际化、学习跨国公司最彻底的办法就是资本国际化，与法国达能的合资就是基于这一战略意图。

1996年，在娃哈哈年销售收入10亿元人民币，年利润2亿人民币时，为了更快地发展，娃哈哈和国际同行业巨头——排名世界饮料行业第6位的法国达能公司合资，获得了4000多万美元的外国投资。一方面利用外资大量引进世界一流的纯净水、果奶、碳酸饮料生产设备，造起20万平方米的现代化厂房，另一方面，在全球经济一体化的趋势日益增强的时代，娃哈哈找到了技术和合作伙伴。娃哈哈的合资真正达到了壮大自身、振兴民族品牌的目的。娃哈哈同达能之间既是合作又是竞争关系。与达能合资和不合资的子公司统一由总公司管理和调配，生产相似的产品，生产经营全由娃哈哈自己控制。娃哈哈不卖达能的产品，有些产品是其市场中的竞争对手。市场非常好的情况下，法方具有战略眼光，双方双赢；合资在品牌上没有多大帮助，现在很

多中国人都不知道娃哈哈与达能合资；娃哈哈的合作效果非常好，合作第二年销售收入翻番。合资不合品牌、达能不参与管理、40岁以上员工不辞退、员工要随企业效益增加而增加。2004年在印度尼西亚合资建厂，由达能控股，其中娃哈哈占30%，达能占70%，生产含乳饮料（配置奶）。娃哈哈只是参股，不负责销售、管理，商标也采用达能商标。这是因为达能率先进入印度尼西亚市场，熟悉当地市场，符合客观现实。合资厂的法国生产线由娃哈哈派工程技术人员安装调试，因为含乳饮料、工程是娃哈哈的强项所在。

2 案例二：万向集团的国际化战略

万向集团创立于1969年，是中国最大的汽车零部件供应商，是国务院120家试点企业集团，国家520户重点企业之一。致力于汽车零部件产业，已拥有万向节、轴承、等速驱动轴、传动轴、制动器、减震器、滚动体、橡胶密封件八大系列，以及悬架、制动两大系统产品。实施“三接轨”，即接轨跨国公司运作；接轨先进技术；接轨国际主流市场。目前已在全球市场建立了服务网络，为全球主机及大众客户提供仓储、配送等服务。20世纪80年代万向实现生产专业化，管理现代化，立足国内创业，面向世界创汇，扎根企业内部，脚踏实地地工作，专业化大批量生产万向节，实现规模效益，日创利润10万元。

1990年经过20年的初步积累后，鲁冠球创建万向集团公司，开始向集团化发展。万向美国公司于1994年在美国芝加哥工业园区开张。迄今为止，万向集团已先后在美国、英国、德国、加拿大等欧美7个国家设立、并购、参股了18家公司，构建了覆盖全球50多个国家和地区的国际营销网络。其中万向美国公司以“股权换市场、参股换市场、设备换市场、市场换市场、让利换市场”等多种形式，成功收购了英国AS公司、美国舍勒公司、ID公司、LT公司、QAI公司和UAI公司等8家海外公司，其中收购美国纳斯达克上市公司UAI公司堪称是收购兼并的经典案例。当然，万向集团并不满足于中国汽车零部件产业的龙头

地位，20世纪90年代中期以来，集团先后切入了诸多产业领域的经营。

鲁冠球指出，“越是国际化，越要本土化，我们的指导思想就是落地生根，力求本土化。”首先是人员的本土化。万向美国公司拥有员工近60名，国内派去的只有5人，万向欧洲公司、南美公司包括总经理在内都是当地招聘。当地员工的薪酬也完全按当地标准支付，万向美国公司业务经理年薪高达20多万美元，比中方总经理高出好几倍。其次是管理的本土化。作为跨国企业无论本土化发展到何种程度，外来资本、外来人员、外来产品的烙印是去不掉的。要解决这些问题，就必须提高管理模式的本土化程度，积极融入当地主流社会，自觉遵守和运用当地的法律，严格按国际惯例办事。再次是资本的本土化，目前，万向美国公司当地融资的比例已是总部投入的两倍，并与花旗、美林等著名金融机构建立了长期合作关系。融资方式包括贷款、发行债券、债权抵押等。万向美国公司正在争取在美国上市，成功之后将能够更加便利地利用美国资本市场。最后是产品质量的本土化。万向集团的产品完全符合美国三大汽车公司制定的QS9000质量标准，并且随时根据不同市场对产品的不同要求推出相应的产品。

第一章 中国跨国企业的公司战略（9）

（三）中国企业国际化战略的特点及实施模式

从上述案例可以看到，中国企业由于其后发展类型经济的特征，企业之间的国际化道路呈现较大的差异，即使同处于一个关联行业，企业的国际化战略也相去甚远，很难总结出某个适用于特定行业的国际化战略模式。

■ 娃哈哈目前仍侧重于在国内市场与国外公司的竞争，认为搞国际化最彻底的办法就是资本国际化，在这样的指导思想下与国外企业合资。

■ 万向认为“越是国际化，越要本土化，我们的指导思想就是落地生根，力求本土化。”万向坚持人员的本土化、管理的本土化和资本的本土化。

实际上，对于一个追求股东利益最大化的企业来说，具体在何时、何地采取什么样的发展战略，不但取决于企业的自身状况，更取决于企业自身发展过程中所处的特定环境，即经济学家常说的“路径依赖”，同时还部分地取决于企业家的战略远见。

1 中国企业和本土化策略

第一，当今世界跨国企业国际化发展的总趋势是境外生产、境外研发、境外销售三位一体化，特别是国际化的营销战略和网络，已经成为企业的核心竞争能力的组成部分。华为在全球40多个国家和地区建立营销网络，使产品在这些国家和地区的销量和市场份额不断增长。而TCL通过前向一体化战略在国内市场构建出庞大有力的销售网络，使得业内国际巨头飞利浦和松下在进军中国市场时也不得不与之合作，这也从侧面证实了销售网络在企业国际化道路中的重要性。

第二，中国企业在今后相当长的时间内，成本优势，特别是在某些产业链(如消费电子类产品等）上的综合成本优势将会是中国企业国际化发展的基础。与跨国企业在中国并购活动的目的不同，中国企业

海外并购将更多的是获得企业国际化发展所需要的优势和能力，如以技术和研发能力为关注点的并购，或通过沿价值链的延伸来获得核心资源和能力的并购将更为重要。当然，对于那些已经具有国际竞争力的产品进行市场的国际化也是合理的选择。

第三，本土化是实现中国企业国际化成功的必由之路。一个真正的跨国企业包括人员国际化、生产国际化、销售国际化和研发国际化。只有雇用当地劳工，使用当地资源，了解当地法律和文化，建立自主的生产、销售或研发中心，在东道国实现全面的本土化，才能真正走向国际，成为国际化的跨国企业。因此，对于企业国际化的要求，必然通过本土化来实现。

制造业本土化中国企业最初往往采用对外贸易的形式出口国内产品。随着销售扩大，同时出于降低成本、绕开贸易壁垒等考虑，中国跨国企业在海外进行投资、生产，实现制造业的本土化。一方面可以占领当地市场，另一方面还可以获得降低生产经营成本、原产地生产及避税方面的优势。

经营管理本土化生产的本土化也要求了经营管理的本土化，以万向集团在美国的销售中心为例，该中心除了一名董事长是中国人以外，其余人员全是在美国相关企业有过多年工作经验的美国人，企业的运营方式完全采用美国同行业的通行做法，因此万向集团才能在经营管理上胜人一筹。

研发本土化实施研发本土化不仅可以实现产、销、研一体化，使产品更加贴近市场，而且有利于利用当地科技人才，占领技术高端。根据美国商务部(MOFCOM)报告，截至1999年底，共有375家跨国企业在美国建立了715家研发机构，可见研发本土化是大势所趋。与此同时，微软、贝尔等众多跨国公司也纷纷到中国设立研发中心，这也是其研发本土化的战略表现。

人才本土化人才本土化是一切本土化的核心，因为所有的本土化最终都需要本地人才来实施。截至1998年底，全球跨国公司海外雇员

约有3500万人。大量资料表明，跨国公司外派人员的失败率很高，而且派遣母国人员的成本太高，又与当地雇员、群体(政府、供应商、顾客）存在沟通上的障碍。因此，实施人才本土化要放在中国企业本土化的最重要一环来执行。

2 中国企业国际化战略的三种模式

(1)模式一，“中国国内市场—发展中国家—发达国家”的先易后难模式到2004年，中国6000余家海外投资企业分布在160多个国家和地区，但仅港澳地区就有2184家，占总数的35%左右，其余企业主要分布在其他亚洲国家和地区、欧洲地区以及北美等地区的广大第三世界国家，例如华为公司就始终把海外投资和贸易的重点放在发展中国家上。中国拥有许多中小企业(SMEs)，具有规模小、项目小、劳动密集型技术、容易上马和转产等相对优势，更适合于发展中国家投资环境的需要。通过在发展中国家直接投资积累经验积蓄实力后，再向美国、欧洲、日本等发达国家的市场进军，从而通过在发达国家直接投资来达到融资融智的目的，进一步提升企业的技术水平和国际竞争能力。中小企业开展国际化经营所面临的困难比大企业要多得多，故可积极开展协作，建立战略联盟，尤其是与大企业结成某种稳定的协作关系，以达到资源互补、风险共担、利益共享，可以说这是中小企业参与国际分工体系，开展国际化经营的捷径和重要策略。实行这一策略模式的典型例子就是TCL，它先从与中国文化背景比较相近的东南亚国家着手，比如越南、菲律宾等东南亚国家，然后一步一步向发达国家扩张和渗透，目前已经展开了大手笔的并购。

这种模式的风险相对较小，而益处显而易见：第一，释放了其强大的产能过剩的压力，更加突出规模经济，弥补国内市场的相对需求不足。第二，中国企业国际化最大的障碍，是缺乏国际化人才以及对国际贸易规则的了解。这种方式能够使中国企业积累国际化经验，储备在全球经营的国际化人才，熟知国际化规则等。第三，进退方便。避免其大规模的投资和企业资源的浪费。从目前TCL的情况来看，效

果比较理想。2001年，TCL出口创汇达到7 16亿美元，2002年前7个月达到5 69亿美元，预计全年将超过10亿美元，成为国内国际化效益最显著的企业。但这种模式也存在着较大的弊端：第一，对于第三世界国家和东南亚国家来说，日本产品占据着高端市场，国内企业只能占据中低端市场，而这些国家里中低端市场的利润空间非常低，在一段时间里，甚至会亏损。第二，由于进入的是发展中国家，对这些有望进入国际品牌的企业品牌形象来说，会产生弱化影响，不利于其今后进入欧美等发达国家。

第一章 中国跨国企业的公司战略（10）

(2)模式二，“中国国内市场—发达国家—发展中国家”的先难后易模式实际上海尔是实施这一战略模式的典型代表企业。海尔一开始就把目标对准了美国、意大利等欧美发达国家，试图以美国、意大利等发达国家成熟的市场经济、激烈的竞争来锻炼自己并得到成长，并希望这些高难度市场的成功能够带动其他发展中国家市场的成功。这一模式客观上要求企业必须具备强大的品牌影响力和产品创新力，因为只有品牌和产品才是支撑市场的最锐利武器。另外，发达国家的消费者往往是品牌意识非常强的群体，新品牌进入之初很难被消费者认可与接受，这就决定了发达国家市场开发需要一个漫长的周期，客观上要求企业必须具备雄厚的资金实力，要能承受得起暂时的挫折乃至一定时间内的亏损。

对于中国的大多数企业来说，采用这种“先难后易”模式的投入风险相对较大。因为美国、意大利、英国等国家是当今世界上最发达的国家，其技术力与产品力都远远超过中国这样的发展中国家。一个相对落后的发展中国家向最发达国家输出技术与产品，其难度之大可想而知。从另一方面来看，海尔这样的中国企业进入美国等发达国家市场也有优势：发达国家的市场秩序成熟，非市场因素对企业的干扰少，只要企业具备真正的实力，在这样的市场取得成功反而相对比较容易(见图1 3)。图1 3先易后难和先难后易模式(3)模式三，渐进发展模式

根据公司的发展目标、资源条件和对国际市场的了解程度，公司可以选择不同层次和介入水平的国际市场进入战略。迈克尔·希特（2002）认为企业进入国际市场的方式有以下五种：出口（exporting）、特许经营（licensing）、战略联盟（strategic alliances）、收购（acquisition）和独资（new wholly owned subsidiary）。在这五种国际市场进入战略中，出口、特许经营和战略

联盟是企业早期进入国际市场的选择；如果企业想强有力地占领国际市场，可以采用收购和独资的方式。通常来说，企业会按照先易后难的步骤对国际市场实现进入和渗透，从而会按照出口、特许经营、战略联盟、收购和独资的顺序进行。多数中国企业都在遵循这一国际化的发展模式，这也是最符合企业国际化发展规律的一种一般模式（见图1 4）。图1 4国际化战略的渐进发展模式3 中国企业国际化战略存在的问题

尽管中国跨国企业的雏形已经凸现，尽管我们在国际化道路上已经取得了一定的成绩，但也应清醒地看到，中国的优势企业同国际上有实力的跨国企业还有相当的差距。中国企业“走出去”，到境外开展跨国经营，还面临着许多困难，在国际化道路上还存在很多问题。有些企业国际化的口号与气势，远远大于其国际化的行动；有些企业虽然勇敢地迈出了国际化的第一步，但并未在国际市场上站稳脚跟，还处于步履维艰的境地。笔者在此指出，中国企业实施国际化战略所面临的几个急需解决的问题，希望能引发读者的思考，并一同探究问题的解决方法。

第一，中国的跨国经营企业资金匮乏，缺少境外扩张和国际市场竞争的实力。中国企业到境外开展跨国经营，需要大量的资金进行境外扩张、市场推销、广告宣传和售后服务工作，而中国企业普遍反映资金紧张，在国际市场无法与国际知名的跨国企业抗衡。

第二，跨国经营企业用汇困难，不能根据需要灵活调度资金。由于中国一直实行严格的外汇管制，企业在境外投资、用汇的审批程序烦琐，受到很多限制。项目审批手续繁杂，审批时间过长。像华为这样的民营企业，出国不能拿公务护照，只能使用因私护照，有的国家签证很困难。

第三，跨国经营企业对海外投资环境不够熟悉，信息有限，蕴藏着较大的投资风险。中国企业跨国投资大都集中在经济欠发达的第三世界国家，而这些国家在政治、安全、法律、市场、信誉等方面又有

很多的不确定因素，风险很大；而中国目前境外投资风险保障体系很不健全，基本处于空白状态。

第四，企业缺乏可持续的国际核心竞争力。目前中国企业在管理水平、管理经验上都存在明显不足，尚未建立强大的自主研发能力，缺乏关键的核心技术。与跨国企业相比，中国企业的优势体现在成本优势以及本土市场优势。但从长期来看，随着中国劳动力成本的上升以及跨国企业全球布局优化逐步实施，中国企业进行国际竞争的成本优势也会逐渐丧失，必须逐步建立起新的竞争优势。

第五，中国企业不仅自身拥有的优势技术少，且创新能力也很弱，这在很大程度上制约了企业国际竞争力的提高。如在中国非贸易性海外投资项目中，近40%属于低附加值、低技术含量的劳动力密集项目(资源开发及初级加工等）。由于国际市场容量有限，加上其他一些发展中国家类似产品的竞争，这类项目拓展海外市场的前景不甚乐观。从企业自身条件看，研发水平低，缺乏技术优势仍然是中国企业的一个“软肋”。中国大企业的主要差距在于企业资产规模过小，效益规模不够。我国大中型工业企业的研发费用仅占产品销售收入比重的1%~2%，而“全球500强”美方上榜企业是5%~20%。现在，约有2/3的国有大中型企业没有建立研发机构。

第六，产品间的竞争早已转化为品牌间的竞争，中国企业缺乏有国际影响力的知名品牌。联合国工业计划署的调查表明，名牌产品在全部产品品牌中所占比例低于3%，但其市场占有率却高达40%以上。而按商标价值排列世界前50名的名牌产品中却没有一个源自中国。

第七，中国企业在国际市场经营时，缺乏大批拥有跨国经营运作经验的国际化人才，中国跨国企业从业人员的知识结构和企业家素质还有待提高。

参考文献

[1]陈清泰 实施“走出去”战略的几个问题[J] 国际工程与劳务 2005(6)

[2]HEC Paris Tsinghua SEM(2005 2008) Chinese Multinationals[C] Company Interviews Tsinghua SEM

[3]金占明 战略管理-超竞争环境下的选择[M] 北京：清华大学出版社，2004 8

[4]康荣平，柯银斌 企业多元化经营[M] 北京：经济科学出版社，1999

[5]康荣平，柯银斌 中国企业战略20年[N/OL] 经济观察报，Http://www emjob com 2004 8 21

[6]李亚 民营企业发展战略[M] 北京：中国方正出版社，2004 3

[7]李荣 集中度低挫伤中国钢铁业[N] 中华工商时报，2004 7 8

[8]刘迎秋 跨国经营：民营企业新战略选择[N] 经济参考报，2003 2 19

[9]Hitt M A Strategic Management:Competitiveness and Globalization Concepts[M] 6th ed Beijing:Mechanical Industry Press，2002

[10]莽景石 后发展经济的观点： 一个核心概念的解析[J] 日本学刊，2001（5）

[11]孙茗 全球500强在中国[N] 北京青年报，2005 2 17

[12]王钦 中国企业国际化战略选择——目标市场、进入方式与竞争战略[J] 甘肃社会科学 2004(5)

[13]叶秉喜，庞亚辉 海尔战略VsTCL思维[N] 中国经营报，2003 4 8

[14]中国人民大学竞争力与评价研究中心研究组 中国国际竞争力发展报告（2001）——21世纪发展主题研究[M] 北京：中国人民大学出版社2001 6：44

第二章 中国的全球化政策（1）

一、入世后的中国

（一）国家目标和公司目标

中国跨国企业的成长同中国经济发展和中国国际竞争力直接相关。2001年，中国加入世界贸易组织（WTO），市场进一步对外开放，这标志着中国的开放政策达到新的转折点。中国企业从此必须面对来自国内市场更加严峻的竞争形势。对某些企业来讲，为了提高自身国际竞争力，在政府的支持下，走出国门的时刻已经到来。

从那以后，中国公司的国际化进一步加快，现在我们看到了中国跨国企业的崛起。他们的数量，规模和性质是中国经济向前发展最好的证明。

中国政府为中国公司走出国门提供的支持具有三个主要目标：

■ 保护自然资源；

■ 为中国经济调整做出贡献；

■ 提高中国企业的国际竞争力。

1 保护自然资源

中国是一个人口众多、资源相对稀缺的发展中国家。中国重要矿藏资源缺乏，大量依赖进口，进口产品包括石油、天然气、铁、锰、铬铁矿、铝、金、银、铜和钾。在全球化的大环境下，中国的国际化策略效仿其他国家的做法，旨在保护自然资源，尤其是能源资源和原材料，这种做法对取得可持续性经济发展非常必要。

2 为中国经济调整做出贡献

到2020年建成一个中等发达社会是中国的国家目标，完成这个目标的基础是开展可持续性工业化进程，建立稳固的社会主义市场经济，以及更具有活力，更开放的经济制度。即使在经济价值和数量上都努力保持了高速度增长，中国仍然面临一项重要的任务，那就是调整工业链和增长模式转换，以确保经济可持续性发展。

为了快速完成这个目标，中国需要继续推动国际化政策。另外，如果这种调整只是在国内进行，它在规模上就相对局限。因此，中国国际化政策速度一定要加快，企业一定要在海外投资。中国政府对海外投资的推动为企业的增长和盈利做出了贡献。

3 提高中国企业的国际竞争力

大多数中国企业都参与全球化的进程，开展了各种不同方式的国际项目。各个公司关注的重点各有不同：发展全球销售网络，建立全球生产网络，组成全球供应网络，或者提高该企业全球的知名度。这是中国采取的“全球著名品牌”政策。

中国加入世界贸易组织意味着中国真正进入全球化的进程。中国在生产领域所具有的相对优势正加快步伐把中国转变成一个全球资源集聚地。持续扩大的中国市场自由化，让很多大型跨国公司能够通过本地化生产和分销，从中国廉价的劳动力中获益。但是如果中国在其具有竞争优势、位于行业结构底部的生产领域有所保留的话，中国企业将无法进入全球竞争舞台。

经过30年的改革开放，中国企业已经培养了足够的能力在海外扩张。越来越多的国外跨国企业和大量在中国生产的出口产品已经使中国制造的产品达到了国际标准。和竞争对手相比，以充足低廉劳动力为基础的中国企业成本结构拥有明显的竞争优势。同样，世界贸易组织也为中国企业提供机会在国际平台上优化资源组合。

如何利用这些机会开展国际项目，中国企业依然面临很多困难。它们需要拥有更多国际竞争经验，建立海外分销网络，培训国际管理人才和推动全球品牌知名度。中国最大汽车配件公司万向集团董事长鲁冠球曾经这样讲：“中国企业国际化进程中最艰难的部分是进入国外市场并确立自己的品牌知名度。”

现在，对于大多数中国企业来讲，重要的国际化战略目标是发展销售网络，建立分销渠道进入国外市场。面对全球化压力，中国企业必须积极参与全球竞争，这样才能发展全球战略眼光，并且在国外市

场立足。逐步推进的国际化进程势必会在投资模式和地域目标方面带来变化。

随着国际业务经验的逐渐增加，中国企业正在向着跨国企业新阶段迈进。

第二章 中国的全球化政策（2）

（二）中国经济和国际投资

1 中国的经济发展水平和对外直接投资

通过宏观经济调控，1978年开始的改革开放政策使中国经济快速稳定地向前发展。中国国内生产总值（GDP）从1978年的3 645亿人民币增长到2001年的10 9万亿人民币，年增长率达9 4%。从1989年到2001年，中国经济虽然必须面对恶劣的国内和国际环境，但是依然保持了相对的高速增长，增长率保持在9 3%。和世界经济增长率3 2%、发达国家增长率2 7%、发展中国家增长率5 2%和亚洲新工业国家增长率5 8%相比，中国的经济增长率远远超过了以上国家。中国成为世界发展最快的国家之一。

截至2002年，中国人均国内生产总值达到1 000美元。在大多数发达地区，例如上海、北京、广东、江苏和浙江，人均国内生产总值为3 000~5 000美元。中国经济和外贸全球排名第六位，进出口总额达到6 210亿美元。截至2003年3月，中国外汇储备达到3 160亿美元。这些经济状况为中国企业2001~2003年国际化策略的制定提供了良好的环境。

据邓宁称，一个国家外国直接投资的流向和经济发展水平紧密相关，和发展的特定阶段也有关系。第一次调查中，邓宁发现，根据一个国家人均国内生产总值的水平，外国直接投资的发展可以分为四个阶段：

第一阶段：这个国家只接受少量的外国直接投资，其自身没有海外投资（人均国内生产总值在400美元以下）。

第二阶段： 外国直接投资开始增加，这个国家也开始在海外少量投资（人均国内生产总值介于400~1 500美元）。 在这个阶段，该国流出资金比流入资金要少。

第三阶段：这个国家的流入资金依然高于该国的海外投资，但是差距在缩小（人均国内生产总值介于2 500~4 500美元）。

第四阶段：这个国家的海外投资超过流入资金，该国成为外国直接投资的主要国家（人均国内生产总值超过4 600美元）。

2001年，中国很典型，处在第二阶段，大量国外直接投资进入中国。加入世界贸易组织后，中国改革开放进入了新阶段。为了履行成员国的义务，中国必须进一步对国外产品开放市场。

从2002年开始，中国大幅度消减了超过5 000种产品的进口关税。总计关税水平从15 3%降至12%，信息技术产品的关税全部减免。另外，某些产品的配额、注册和投标控制也全部取消。鉴于对世界贸易组织做出的承诺，2002年，中国制定并修订第三产业相关法律规定，包括金融、保险、通信、外贸、商业、交通、建筑、旅游、代理服务。第三产业成为外国投资新热点。外国投资者对在中国投资变得更有信心，新一轮的国外投资热潮在中国出现了。外国直接投资向内流动增长迅速。2002年中国吸引外国直接投资540亿美元，是当年最大的外国直接投资接受国。2003年和2004年，外国直接投资向内流动继续增加。截至2004年年底，已经有508 941家外国企业在中国注册。这是中国凭借其巨大市场潜力和优良投资环境吸引国外投资的佐证。但是也有极少数海外投资和中国新的经济地位不匹配。事实上，2004年中国海外投资开始迅速腾飞，开启了中国企业发展的新篇章：投资国际市场，打造国际竞争优势，在国际平台优化资源组合。

2 中国企业改革

国有企业改革在中国经济重组中举足轻重。在改革政策和自由经济实施之初，中国政府已经采取各种试点工作，不遗余力地解决长期以来由国有企业造成的巨大损失问题。

20世纪90年代，中国国有企业大刀阔斧地推行 “现代企业制度”（MES）。到2000年，大多数大型和中型国有企业已经接受了和“现代企业制度”相符的新的法律身份。

中国统计局对从1994年开始实施改革试点工作的2 473家国有企业进行了后续调查，发现81 5%的被调查国有企业已经依照公司法规定在2000年年底转变成公司性质，其中又有29 9%转变成有限责任公司，35 4%转变成股份有限公司，82 2%定期召开股东会议，95 1%成立了董事会，84 5%成立了监督委员会。所有上述公司都有明确的企业法人身份。

非国有经济，也就是私有经济发展迅速，在中国整体经济增长中占重要因素。私有企业和外国投资企业在中国外贸领域的贡献要大于国有企业。数据显示，2003年第一季度非国有企业出口额占总出口额的51%，比2002年第四季度增长了1 5%，超过了国有企业出口额。外国投资企业、集体企业和其他形式企业的出口额在所有非国有企业出口额中分别占51 9%、2 2% 和1 1%。 在广东、江苏、山东、浙江和直辖市上海，私有经济主导当地经济发展，私有企业积极参与国际竞争。它们已经开展了各种不同形式的国际项目，并且已经开始打造国际知名度。

中国企业通过各种合作方式提升竞争优势。它们在国内和 国跨国企业竞争，并且积极合作，由此获得机会向外国跨国企业学习。中国企业通过和外国跨国企业建立合资企业（JV）、签订合作协议，以及开展合作项目提高科技技术，积累管理经验，培养管理人才和提高创新能力。

通过数十年的高速发展，中国拥有一定数量企业技术过硬，熟悉国际管理方法和激烈的国际竞争环境。通过鼓励这类公司海外投资，中国发现增长新方式，资源重组新机遇，以及提高企业国际竞争力的新途径。

3 中国改革开放政策和国际环境

相比较而言，20世纪90年代以前，国际和国内因素对中国外贸没有产生直接影响。20世纪90年代后，随着全球化趋势和中国日益加深实施的改革开放政策，国际和国内因素共同对中国外贸产生了影响。

(1）国际环境变化

20世纪90年代，国际关系具有两大特点：全球化和单边针对多边的政治辩论。这些因素对经济产生了影响，例如，外贸发展加速，地区联盟发展，跨国公司对国际贸易和行业政策产生日益重大影响，国际经济结构快速调整，科技变得日益重要，国际竞争也日益加剧。

这种新的国际经济形势不仅增加了国家经济之间的依赖性，同时，加大了各国各个行业来自于国际竞争和结构调整挑战带来的压力。 因此，经济发展可持续性问题变得很严峻，中国经济发展方向更加专注在国际竞争上。

（2）中国逐步推进的改革开放政策

中国实施改革开放政策后，逐步地参与经济全球化，并且经历了三个历史突破时期：

■ 开始实施改革开放政策；

■ 制定社会主义市场经济体制原则；

■ 中国加入世界贸易组织，成为中国参与全球化的新起点。

这意味着中国政策从特定经济领域的自由化转移到全方位经济活动更宽广的自由化阶段。它从单边的中国国内市场对外开放转化成为在世界贸易组织框架下的多边贸易活动往来。中国从被动地接受国际贸易准则转变成积极参与这些准则的制定。中国从单纯地依赖双边贸易谈判转变成在多边谈判中发展和谐贸易关系。这些变化对中国国内经济产生重要影响，也成为影响中国企业国际化进程的重要因素。

(3）中国企业国际化进程

现在有30 000家中国企业在全球经营业务。它们中间有大规模的制造公司、高科技公司、国有企业、私有企业、专门进行海外签约项目和劳工合作的企业，还有趁着全球化进程起步，刚刚开始在海外进行第一笔投资的企业。中国海外投资的重要角色是大型多元化公司和走在全球化前沿的公司集团，例如中国最大的石油和天然气生产和提供商中国石油集团，生产石油和石油化工产品的中国石油化工股份有

限公司，医药、保健、生物技术公司中国华源集团有限公司，还有家电产品制造商海尔集团。出现在发展中国家前100名非金融转型集团排行榜上的中国十大公司是国有企业或国家控股企业。

鉴于国际化进程，非国有企业，像华为技术有限公司、万向集团也进入排行榜，排在国有企业之后。但是和国有企业相比，这类公司大多数规模较小。

最早出现的中国跨国企业都是国有企业，它们在加大改革开放政策力度中扮演着重要角色。因此中国企业国际化和海外投资的数量与政府政策、经济制度转型和国内市场资金积累密切相关。

中国跨国企业的发展同中国经济发展和现代化进程，以及政府努力完成国家目标紧密相连。因此，即使中国企业已经成功地启动了国际化进程，但依然面临一些问题， 包括相对数额较小的海外投资，发展持续性的缺乏，所有制结构透明度缺乏，薄弱的国际竞争力，等等。它们还处在国际化发展过程中的初始阶段。

第二章 中国的全球化政策（3）

二、海外投资政策和管理

（一）中国海外投资政策的发展阶段

随着30年前改革开放政策的实施，中国海外投资政策的发展经历了从无到有建立了完整的政策系统。这些政策包括“项目建议审查和审批”，以及海外投资的管理和推动。这一政策体系加速了中国海外投资的逐步发展，包括四个阶段。

1 第一阶段：1979~1983年

试行阶段的特点是中央的大力控制和企业只能得到批准的有限数量的海外投资项目。最早确立的中国海外投资规定是1979年8月国务院制定的15项经济改革措施。在第13条中，政府规定“批准在国外建立公司”。虽然海外投资作为一项改革措施得以实施，但在实际操作中，由于缺乏海外投资经验和有限的外汇储备的限制，投资活动受到严格控制。1979~1982年，不管投资规模大小，何种类型，所有中国企业海外投资一律要提交国务院审批通过。

1983年，国务院指定对外经济贸易合作部(简称“外经贸部”，MOFTEC)管理中国企业海外投资审批工作。对外经济贸易合作部主要接受单个审批工作，并没有标准流程。成立一个海外合资企业（中国香港特别行政区、中国澳门特别行政区除外），通常投资额要求超过100万美元，中国投资方必须先向市、省或自治区政府监管部门申请。这些政府审批部门通过后，把投资项目提交对外经济贸易合作部，对外经济贸易合作部会再征询中国驻外国使馆和相关政府部门建议。最后，对外经济贸易合作部决定是否批准该项目。数额低于100万美元的小型项目，投资方审批部门可直接向中国驻外国使馆提交获得审批。1979~1983年，中国海外投资额非常有限，每年只有920亿美元。

2 第二阶段：1984~1992年

面对中国企业国际投资的需要，对外经济贸易合作部出台了《关于在境外开办非贸易性合资经营企业的审批程序权限和原则的通知》（1984）。之后，对外经济贸易合作部还颁布一项新规定：《关于在境外开办非贸易性企业的审批程序和管理办法的实行规定》（1985）。

在这个阶段，中国海外直接投资的管理从检查审批独个申请转变成为标准审批流程，建立了基础的中国对外投资管理系统。新规定明确规范了海外投资的先决条件，并明确指出海外投资的权利不仅仅只局限于一部分企业。1984~1991年，中国海外投资显著增长，每年可达2亿美元，同时，每个企业的投资额也增加到了140万美元。

随着中国对外投资的增加，投资散乱、不合理的问题暴露出来，造成投资失败和相关负责人携款逃往海外的情况。这种问题的造成主要是因为企业在国际管理中缺乏经验和中国对外投资管理制度的纰漏。为了解决问题，同时考虑到中国极度缺乏外汇储备的情况，政府出台的《加强外国投资控制的通知》对外国直接投资的审批流程做了重新规定（包括在中国香港特别行政区和中国澳门特别行政区的投资）。

根据规定，中国最高经济政策制定部门国家计委（现国家发展与改革委员会，简称“发改委”，NDRC）协同其他相关部门审查所有对外投资项目的建议书和可行性报告，这些项目或申请政府贷款，或寻求政府担保从国外银行获取贷款，或中方投资额超过100万美元。对外经济贸易合作部负责审查批准这些项目的合同和章程。如果项目中方投资额超过3 000万美金，国家计委协同其他相关部门初审项目建议书和可行性报告，并提交国务院最后审批。如果项目中方投资额低于100万美元，符合现行外国投资政策，并且项目融资和产品分销不需要政府支持，该项目建议书和合同可由国务院指定部门、省级政府或自治区政府审批通过即可。

和1985年建立的制度相比，1991年实行的新的审批制度加强了对海外投资的控制，大规模投资尤其明显。审批制度的步骤也有所增加：小型项目（低于100万美元）由三个部门而不是原来的两个部门审批，大型项目（高于100万美元）由五个部门而不是原来的三个部门审批。审批内容也更加具体：项目建议书、可行性报告、合同和章程。

3 第三阶段：1993~1998年

1993年，鉴于海外投资持续增长的需要，对外经济贸易合作部开始起草《中国海外企业管理规定》，借此提高海外投资的管理状况。外经贸部负责项目审批过程和管理海外企业及对外投资政策。发改委负责审批项目投资建议书和可行性报告。其他部委、省级外贸部门负责管理海外企业。但是，外经贸部的角色是授权中国驻外使馆经济贸易处进行中国海外企业的管理协调工作。

1997年，《海外企业办公室管理规定》出台，该管理制度依然继续沿用。不同部门之间职责明确分工和相关政策的建立，构成了中国海外投资管理制度的基础。该制度带来了不同类型海外投资的快速增长。在这段时间内，中国海外直接投资额达到每年7亿美元，平均每家企业的投资规模降至106万美元。

4 第四阶段：1999~现在

为了鼓励发展更快的轻工业、纺织、家电行业开展海外投资，国务院发出公告，鼓励企业在海外建立原材料加工和组装企业。国务院还对这些国际项目启用了单独的审批过程。

如果一家企业希望进行海外投资，国家经济贸易委员会（简称“国家经贸委”，SETC）负责审批项目的建议书和可行性报告，确定项目优势。然后，外经贸部根据国家经贸委和中国驻外使馆商务处提交的审批意见，对项目进行最后审查并决定是否批准。获得批准的合同规定了现行的具体政策和措施，支持企业在中国以外的地区发展。该公告还规定了企业海外投资指导原则的五个方面：强调工作、政策首要性、检察、批准程序和实施。新的措施在审批程序上有所突破，批准

权从外经贸部转移到了国家经贸委。相对来讲，后者在审批上更宽松一些。因此，此措施的实施意味着海外加工和组装项目的投资管控有所放松。

自此，这些项目成为主要的海外投资项目，加速了国际化策略的进程。

1999~2001年，中国海外投资总额和第三阶段保持相同水平，每年达到6 78亿美元，但是每个企业的投资规模都翻了一番，达到218万美元。

批准权从发改委转移到国家经贸委造成了中央管理层面的影响转移。同样，批准权从中央政府转移到地方政府，这种影响使小额投资（低于100万美元）更容易获得批准。

第二章 中国的全球化政策（4）

（二）中国行政审批制度

1 审批制度和中国国际化策略

为什么中国还没有准备好建立一个自由的海外投资系统，并进一步减少其行政控制？有以下几个原因。

首先，尽管2005年中国实际人均国民生产总值达到了1 730美元（购买力平价为7 598美元），但是中国经济还未达到一个充足的发展水平，还未能够真正产生重要的海外投资流动。 在众多大型中国企业中，只有一小部分拥有实力处理跨国并购和管理跨国项目。很多中国企业依然依赖于国内低成本的优势，主要集中发展海外分销网络和生产设备。

其次，在参与海外投资的中国企业当中， 国有企业所占比例很高。鉴于中国经济制度依然处于转型阶段，很多国有企业还没有建立清晰的法人、管理和物权概念。因为他们不完全根据市场原则运行，很可能造成不切实际的海外投资决定。

再次，海外项目投资的自由化需要有计划地逐步开展。 现在，国际收支平衡和外汇储备水平是海外投资的限制因素。 但是其他弱势也依然存在，例如金融市场的成熟程度和海外投资金融控制的水平。

最后是事实上的中国资金盈余。但是，情况并不像看起来那样。金融制度的试行改革和限制银行向特别产业贷款的结果造成了中国银行存款远远超出贷款。但是这并不意味着中国在经济各个领域中都实现了资金盈余。计划经济和市场经济依然并存，资金缺乏依然是个问题，不发达领域和地区尤为如此。在大多数国家，有史以来第一次，海外投资的控制正从严格控制向逐步放松、达到完全自由的方向转变。 但是，中国的国际化策略的主要目标不是要放弃管控，而是要提高海外投资的效率。目前的状况并不理想。

2 中国海外投资审批系统存在问题

中国政府实行宏观经济调控政策，同时也作为国有企业的投资者进行微观经济层面的干涉。这种做法导致了一系列的问题。

■ 多层管制造成投资过程效率不高。海外投资项目超过100万美元的建议书要经过五个部门审批，涉及中国驻外使馆、地方政府或国务院地方分支机构、发改委、外经贸部和中国国家外汇管理局（SAFE）。投资额低于100万美元的项目要经过三个部门审批，涉及中国驻外使馆、地方政府或国务院地方分支机构和省级外汇管理部门。在每个部门还设立了由下而上的汇报制度，大大降低了效率，并耽搁了增加利润的时间。

■ 审查过于具体。参与审查过程的所有政府部门对风险投以过多关注。

■ 缺乏透明性。政策和规定视为内部文件，不对外公布，因此，企业对真正的要求无丝毫头绪。通常，当一家企业经过几次尝试都失败以后，才在逐步的试验和错误过程中发现正确的方法。申请过程的时间限制没有得到重视。

■ 缺乏后续跟踪是另外一个问题。一旦投资被批准，接下来的工作就被忽视。企业定期提交财务报告，但是并没有设立真正的监控程序。

(1）企业需要面对的负面结果

首先，企业在投资决策过程中面临不确定性，需要考虑时间成本，有时会错失机会。

其次，在可行性报告获得批准之前，企业无法签署法律文件，包括和国外合作伙伴签署的法律承诺文件，因此，陷入两难境地。如果项目在谈判开始之前没有批准，中国企业在和外方谈判时处于不利地位；如果政府拒绝批准投资申请，该企业的名誉也会受到负面影响。如果在谈判开始之前项目刚获得批准，中国企业在谈判上以及与外方争取公平交易的工作上就会存在困难。

另外一个中国企业面临的负面结果是，它们可能会想办法把投资总额最小化，或分成几个独立的小项目，规避发改委的审查。还有一种做法，它们会先投资，然后再进入审查程序。不管何种情况，这种制度对公司行为都产生负面影响。

(2）政府需要面对的负面结果

首先，在微观经济层面进行的商业风险评估应该在公司层面进行，但现在却由政府来完成， 消耗了每个政府部门的有限资源。因此，政府无法集中资源和精力对海外投资实行宏观经济管理。

还有一种批评是政府不具备海外投资相关的足够知识和信息，使宏观经济政策控制变得困难，而且让投资风险分析变得更为困难。

另外，政府审查投资职能的重复性在各部门之间造成利益上的冲突。为了维护各自的利益，所有部门都不愿意放弃审查的权利。这种现象成为实现国家化策略的屏障。

最后，这种制度可能意味着企业更多地依附于个人联系，也就是“关系”，逐渐地，导致了为了规避法律程序造成的腐败行为。

第二章 中国的全球化政策（5）

（三）改革的需要

为了实施国际化策略，海外投资行政审批制度必须进行改革。尽管中国还没有达到海外投资完全开放的阶段，但是，通过十几年的发展，一些企业已经拥有能力在海外进行有效投资。这些企业在革新和产品研发方面实力强劲，取得了大量国内生产规模，占有大量市场份额，同时通过出口业务对国际市场有了深刻的了解。 这些企业重组股东结构，把拥有权和管理权分离，建立了现代的管理抉择制定流程，并设定了自负盈亏制度。另外，这些企业拥有海外投资的动力。随着经济全球化和中国加入世界贸易组织，中国企业面临严峻的国际竞争。很多企业意识到自己需要走向世界，获得生存，海外投资能为实现这个目标做出贡献。

海外投资如何能够帮助中国企业？首先，海外投资允许贸易壁垒规避的发生。同时，能获得市场需求的一手资料。 此外，大多数消费产品打开出口市场的最好做法就是建立当地的售后服务网络，因此，海外投资显得非常必要。最后，海外投资能帮助中国企业从国外获得先进技术和管理经验。

中国国际化策略的核心内容是外国对华投资和海外投资的相互结合。这些策略优化资源分配，支持中国经济发展。

中国发展的很多方面是独立并互补的，例如，国际化战略，地理目标多元化，质量和增加附加值的重视，以及“科技振兴贸易”策略（中国第11个五年计划强调了这个策略）。

在经济全球化的背景下，一个国家的国际竞争力在某种程度上取决于该国跨国企业的实力。因此，除了为国内资源短缺和国内市场的有限性做出补充，促进中国产品出口，向国外企业学习以外，国际化战略的另外一个目标是发展中国自己的跨国企业。

总之，在现阶段，有一点毋庸置疑：中国有这样的机会投资海外，中国需要这样做。

然而，现在的海外投资行政制度还是依据1991年的政策制定的，限制了大型项目。的确，1999年的通告简化了原材料加工项目的投资申请，这是一部分突破。然而不管如何，外国直接投资不是仅限于原材料。中国审批制度依然需要改革。

第二章 中国的全球化政策（6）

（四）推动中国对外投资

1 外汇政策和海外投资

国家外汇管理局负责检查用于外国直接投资的原始基金。2003年，《海外投资外汇管制进一步改革通知》颁布，在实施过程中决定，简化并分权管理海外并购和投资的程序，由此形成下述规定：

所有投资者在进行海外投资时，必须获得国家外汇管理局或地方相同部门也就是外汇管理局的批准。企业必须提供计划购买的相关信息、购买合同和中介机构提供的评估报告。如果企业已经在海外投资，希望增资的话，需要提供项目监督部门意见、地方外汇管理局就该企业海外公司成立时的资金来源的批准、外汇汇兑批准、海外投资外汇注册证书、海外企业注册证书和营业执照。简单来讲，审批需要的材料和文件规定很明确，计划进行海外投资的企业知道准备哪些审批需要的文件。

从2002年10月开始，为了在地方进一步简化管理程序，国家外汇管理局在14个省市开展试点项目。2005年，该项措施将在全国展开。国家外汇管理局还制定简化和标准外汇程序指导原则，进一步加速海外投资，推动中国经济发展和改革开放政策。

2 中国对外投资推动政策

中国通常对海外投资都采取严格的外汇管控。从20世纪80年代开始，根据国家经济发展规划，中国放松了外汇管控的某些领域，同时制定政策鼓励海外投资。因此，20世纪80年代中国的海外投资出现过一个热潮。这些海外投资项目不如人意的财务表现最终导致了政府对海外投资的严格控制。1998年亚洲金融危机以后，中国制定策略鼓励企业在海外建立原材料加工场，推动出口。这就是中国为了推动海外投资政策采取的第一波行动。

3 经济信息和技术支持

对于企业来讲，中国驻外使馆是海外投资机会信息的主要来源。包括经济环境、市场和必须的法律结构信息通过多种渠道散布，例如国际贸易杂志、商务部（MOFCOM）各种网站。驻外使馆还负责审核项目，并与有资格申请外贸发展基金和国外援助基金等政府资金项目的公司分享信息。

一些地方政府还组织贸易团队赴海外为企业提供技术支持。例如福建省政府每年提供10万元人民币补贴，帮助公司进行可行性研究以及与补贴原材料加工项目相关的差旅费用。

中国政府从20世纪80年代初期开始为海外投资提供这样的信息服务。但是，与美国和日本贸易组织相比，中国政府提供的信息质量很有限，而上述国家的信息通常是由私人企业提供的。由此，很多中国企业对能够提供的国际投资机会的信息来源不是很清楚，他们对这些信息的质量意识也不足。这或许是因为缺乏一个信息集中部门，专门负责信息发布。

4 中国经济支持和海外投资保险制度

为了鼓励原材料加工和组装项目，中国银行和对外经济贸易合作部通过了一项特殊规定“支持投资者原材料和组装项目海外加工贷款指导原则”。

指导原则第四条规定，商业银行和中国进出口银行（China Eximbank）可以为投资于上述项目的企业提供长期和短期贷款。中长期贷款（超过一年以上）贷出后要用于在国内购买建立工厂所需的设备和技术。短期贷款（低于一年）用于购买原材料、配件和海外加工需要的零件，也包括生产费用。

根据第六条规定，这些贷款按优惠利率提供给企业。通常，适用于国内项目的利率是固定的，但如果相关国家从中国的外国援助项目有所收益的话，该利率可以降低。中央政府外贸发展基金对人民币贷款和外汇贷款的利息支付有所补贴。

另外，和出口相关的贷款被列为首要工作，例如，所有海外加工项目需要的设备、技术、配件、零件和原材料的出口需要贷款信用。

除了贷款，参与资源开采项目、购买中国设备和技术以及与地方企业建立合资企业的中国企业都可获得财政支持。这些项目需要经过进出口银行的评估，融资过程由中央政府外贸发展基金和对外援助合资和合作项目基金管理。

第二章 中国的全球化政策（7）

省级地区采用适用于本地区企业的政策，如福建政府通过省级外贸发展基金每年按补贴利率分配1 000万元人民币的贷款。深圳为海外加工贸易项目提供扣减2%利率的中长期贷款。

最后，根据指导原则的规定，鉴于政治和非商业风险因素，如战争、货币禁止兑换、军方征用或项目发起方国家政府违反合同等，通常中国投资企业必须提供风险担保，以防止上述情况发生引起的经济损失。

这项制度依然处在初期发展阶段，还存在很多问题。

现阶段，经济支持和保险制度在海外加工项目中很有限。只有国有企业能从这个制度中获益，以技术、市场扩展或提高竞争力为导向的项目都不具备资格。而对那些有资格的企业，预算也是有限的。例如，2001年，专门从事海外投资保险业务的中国出口信用保险公司（SINOSURE）成立，注册资金只有40亿元人民币。

此外，行政审查制度过于复杂，耗时长，费用高。如果一家公司希望得到贷款或保险，即使项目规模很小，它也必须要通过很多程序和不同的行政部门打交道，这些部门包括外经贸部、发改委和进出口银行，整个审查程序在进出口银行要重新再走一遍流程。企业报告说通常完成所有程序要耗时至少6个月，有时，能申请到的经济支持还不足以抵消行政审批过程需要的费用。

5 税收政策和海外投资

作为中国政府鼓励海外加工项目政策的一部分，有两项政策值得注意：第一项是帮助企业在五年内提高运营规模和利润。随后，利润在地方进行再投资。第二项是不对项目所需的设备、配件销售征收增值税，因此相关增值税投入能得到偿还。

除了全国范围实施的增值税减免和偿还政策以外，和其他国家相比，中国还没有建立支持海外投资的积极措施，在某些国家，企业能

从税收特惠和税收流失中获益。

6 国际投资协议

过去，中国已经和101个国家签署了双边投资协定（BIT）。但是签署这些协议的时候，重点是放在推动外国到中国投资，对中国海外投资没有给予特别的保护。1986年7月，中国申请加入世界贸易组织前身—关税及贸易总协定（GATT）。2001年加入世界贸易组织后，中国在海外的投资企业受到贸易相关投资措施的保护。

同时，统计数据显示，1979~2001年，经批准或在商务部备案的海外投资额达到83 6亿美元，中国在全世界160个国家和地区拥有近6 610家企业。为了支持这种增长，中国必须签署新的双边投资协定，更多地保护中国自己的国际投资企业。

参考文献

[1]成思危 中国境外投资的战略与管理[M] 北京：民主与建设出版社，2001

[2]Dunning，J H “Explaining the International Direct Investment Position of Countries：Towards A Dynamic or Developmental Approach” Weltwirtschaftliches Archiv[J] 1981 117，（1）：30 64

[3]Dunning，J H Explaining International Production[M] London：Unwin Hyman，1988

[4]闫冬、姜宁、梁茂蕾 2004年中国企业海外上市调查报告[N] 21世纪经济报道，2004

[5]李文锋（2001） 中国跨国公司现状、问题及对策 改革（5）

[6]鲁桐 中国跨国企业研究战略[M] 北京:经济管理出版社，2003

[7]南正花 中国跨国企业研究的思考与建议[J] 国际经济合作，2001（4）：55 57

[8]商务部 关于境外投资开办企业核准事项的规定，2004

[9]国务院办公厅转发外经贸部、国家经贸委、财政部 关于鼓励企业开展境外来料加工装配业务意见的通知 国发办[1999]17号

[10]赵春明 任重道远：中国对外直接投资的现状与发展前景[J] 世界经济，2004，27（3）

[11]中国国家统计局 中国统计年鉴（2006）

[12]王志乐 走向世界的总过跨国公司[M] 北京：中国商业出版社，2003

[13]UNCTAD World Investment Report 2006 FDI from Developing and Transition Economies：Implications for Development[C] New York and Geneva：United Nations(2006）

[14]张小济 中国对外开放的前沿问题[M] 北京：中国发展出版社，2003

第三章 中国海外直接投资（1）

一、中国在国际舞台的展现和投资

中国海外投资的规模正在持续增长，范围不断扩大，中国企业也在积极实施国际化策略。由此，中国在重要的全方位国际商务活动中越来越多地展现自己，它参与外贸、签约海外项目、劳工服务合作、海外直接投资、海外并购、国际金融投资、建立海外研发中心、农业合作、海外资源发展和国际高科技企业投资。

（一）中国的外贸

中国外贸额从1978年的206亿美元增加到2001年的5 098亿美元。即使在全球经济增长缓慢时期，中国的外贸依然持续增长，在那段时期，中国在最活跃贸易国家的位置从第32位上升到第6位。加入世界贸易组织后，中国外贸增长势头依然迅猛。2004年，进出口总额突破10 000亿美元，达到11 500亿美元。

中国成为继美国、德国之后，日本之前的世界第三大贸易国家。2005年，中国贸易额达到14 220亿美元，此增长趋势得到进一步确定。 2006年，中国贸易额达到17 610亿美元（增长23 8%），稳固了在全球前三大贸易国家的地位。

在出口结构方面（见表3 1），高科技产品和高附加值产品具有很好的出口潜力，这些产品在出口总额中所占比率继续增长。2003年，中国出口产品中50%是高科技产品，例如电子产品。尽管中国企业在高科技和高附加值产品的出口一直向前迈进，但是主要的贡献还是来自于外资企业。表3 1中国主要出口产品出口额（2007年1~6月）

产品名称金额(100万美元)2007/2006变化机械和电子产品309 94627 1高科技新产品152 87023 9自动数据处理设备原件54 60935 2服装饰品48 30721 7纱线、针织产品 25 2189 8钢铁22 399136 4农业产品17 24122 6电话机17 03311 7自动数据处理设备备件14 9773 1鞋类11 96117 2集成电路10 92421 2家具和零部件10 14422 5塑料产品7

10512 5汽车配件5 51633 9船舶5 42460 7旅行用品和旅行袋4 97122 6电视、收音机和电信部件4 624-59 5绝缘钢丝绳4 41543 2空调4 39023 6成品油4 36630 5印制电路板4 35229 6线路设备和部件4 24629 2资料来源：商务部。中国贸易的发展还体现在地域多样化上。中国贸易伙伴大多是发达国家。其中，欧盟是中国第一大贸易伙伴和出口市场(见表3 2）。中国和东南亚地区、拉丁美洲和非洲国家的贸易增长迅速。2004年，中国和东南亚国家贸易总额超过了 1 000亿美元。表3 2中国十大出口市场(2007年前6个月)

排名国家或地区1~6月（100万美元）比例总额546 7100 01欧盟107 919 72美国107 219 63中国香港特别行政区83 915 34日本48 08 85东盟42 57 86韩国26 34 87中国台湾11 02 08俄罗斯10 72 09印度10 21 910加拿大8 91 6资料来源：商务部。在过去30年里，中国实施了改革开放政策，贸易年增长率保持在14 5%，超过了全球经济和贸易的平均增长率。如此持续快速增长的原因有以下几个方面。

首先，中国在第三轮全球经济结构调整中抓住了机会。中国政府一直强调寻求机遇、加强改革开放政策。第一次机遇出现在1980年。世界工业结构的调整为中国提供了机会。中国外贸进入迅速发展阶段。20世纪90年代初期，中国把出口重点放在了生产企业产品，特别是电子机械产品的出口上。从此，中国出口结构进一步提高。20世纪90年代后，以信息技术产业产品和电子产品为代表的中国高科技产品的出口增长显著，现在占到出口总额的30%。中国出口产品结构继续优化。

其次，中国对投资环境和吸引海外投资予以巨大关注。中国在这两方面都成绩显著。自从改革开放实施以来，外国对华投资稳定增长，加工领域尤其如此。最近几年，国际产业专业化增加，外国对华投资推动了中国的贸易发展。

鉴于外贸制度的改革，中国外贸政策的调整恰合时宜。这一点在外贸合同制度改革、外贸管理权力转移、审批制度改革和非政府企业

可以直接管理贸易的事实中得以体现。中国加入世界贸易组织和中国新的外汇政策为中国的经济增长做出了贡献。到2004年，国有企业在进出口总额中贡献30%，私有企业贡献17%，增长率达到70%。总的来说，中国政府为推动贸易发展，做出了各方面的努力。

最后，在过去30年的改革开放过程中，中国经济保持了持续稳定发展，年增长率保持在9%。这为贸易的发展奠定了坚实的基础。

第三章 中国海外直接投资（2）

（二）国际合同项目和劳工出口服务

20世纪70年代末，中国海外合同项目开始启动，为中国海外援助政策做出贡献，成为对外开放重要的组成部分。经过25年的发展，中国海外项目合同经历了显著增长（见表3 3）。表3 3中国海外项目合同

年份合同数量合同金额

（10亿美元)年收入额

（10亿美

元)19854651 1160 66319897761 7811 48419909202 1251 64419911 1712 5241 9719921 1645 2512 40319931 3935 1893 66819941 70260 284 88319951 5587 4845 10819961 6347 7285 82119972 0858 5166 03619982 3229 2437 76919992 52710 1998 52220002 59711 7198 37920015 83613 0398 89920024 03615 05511 19420033 70817 66713 8372004n c 23 84017 4702005n c 29 60021 7602006n c 6 6 00030 000资料来源：中国统计年鉴，中国统计出版社(1985~2007年)。1985~2003年，合同项目收入从6 63亿美元增长到138 37亿美元。显示出超过20倍的增长。合同项目额随后继续增长，2004年达到174 7亿美元，2005年达到217 6亿美元。

合同项目的范围也有所扩展。开始阶段，合同项目主要由建筑项目构成，例如房屋和道路建设。现在，项目变得多元化，不仅包括传统建筑项目，还包括技术含量较高的项目，例如电信、发电、基础建设、供水、污水处理、石化产业。

合同性质也从分包变成总承包，又逐步变成融资合同，最后是特许经营项目合同，建设、拥有、运营（BOO）合同和建设、拥有、运营、转让（BOOT）合同成为主要形式。

中国合同项目在180多个国家和地区得以实施。

中国拥有近2 000个合格企业可以实施海外合同项目和劳工合作项目。2001年，美国ENR杂志刊登世界225家最大的国际承包商，其中中国39家企业榜上有名。这39家中国企业中的11家名列前200家设计公司，中国也冲入全球项目合同签署国前十位。

在这些大型中国承包商中，像中国建筑工程总公司和上海建筑集团这样的专业公司，在建筑和劳工输出服务领域的确取得了高出竞争对手的真正优势。中国建筑工程总公司是一家国有企业，1982年成立，2005年成为中国最大的建筑公司和最大的国际承包商（见表3 4）。中国有两家企业名列全球十佳设计公司，它们是中国铁路工程总公司和中国铁道建筑总公司。表3 4中国十大国际承包商(2005年)（单位：100万美元）

排名企业名称收入1中国建筑工程总公司2 076 12华为技术科技有限公司1 925 33中国石油工程建设(集团)公司552 54中国长城钻井公司538 75中国机械进出口有限公司482 26中国水利水电建设集团公司460 27上海贝尔阿尔卡特有限公司352 28中国港湾工程有限责任公司34 99中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司329 310上海振华港口机械股份有限公司316 4资料来源：商务部。从20世纪90年代开始，中国企业的国际合同项目在规模、方式、结构和内容上都发生了翻天覆地的变化。新形势为中国海外合同项目提供了新机遇，同时也提出了新挑战。

1 中国建筑企业面临的机遇和挑战

(1）建筑市场比产品市场增长迅速，国际市场也相对开放。因此，根据世界贸易组织规定，成员国尤其是发达国家必须进一步对外国企业开放国内建筑市场。

(2）中国国有企业改革过程对中国国有建筑工程公司设定了新的限制。公司董事局对高风险领域的投资更加小心。从银行方面来讲，国有银行和金融部门对风险较高项目的贷款和担保也更加谨慎。

(3）2001年签署加入世界贸易组织协议时，中国没有签署多边国际贸易组织政府采购协议，该协议有40个国家签署，包括大部分国际贸易组织发达国家成员。因此，中国建筑企业无法进入政府采购市场。

(4）由于行政程序尤其是审批过程一部分原因和外汇管制制度，中国国际合同项目的管理面临严格的限制。

2 中国海外劳工合作项目

到2003年年底，中国海外劳工合作项目总额达到326亿美元，收入达到271亿美元。2003年，新签合同额31亿美元，收入达到33亿美元（见表3 5）。

中国海外劳工合作项目主要市场是发展中国家。3/4的劳工被送往亚洲国家，一小部分送往发达国家。劳工主要由中、低层次的建筑和污水处理工人组成。但是高水平的劳工也在持续增加，例如海员、计算机软件工程师、项目咨询专家和医生。国际竞争力也在逐步提高。

劳工输出不但提供了就业机会，为国家创造了大量外汇收入，而且提高了劳工和相关行业如国内飞机航线和电信行业的质量。劳工输出已经成为中国服务领域最具竞争力的输出模式。到2007年4月底，中国海外劳工服务项目累?收入达到428 4亿美元，合同额为473 8亿美元。中国海外劳工总人数达到392 600人。表3 5中国劳工服务合作项目

年份合同数量合同金额

(单位：10亿美元)收入

(单位：10亿美元)19854580 1490 17219892 3240 4310 20219904 2550 4780 22319917 2671 0850 39319928 2411 3350 646199310 2121 6110 870199415 7891 9601 095199517 3972 0071 347199622 7232 281 712199725 74325 502 165199823 19123 902 276199918 1732 6322 623200020 47429 9102 813200133 3583 3283 177200230 1632 7523 071200338 0433 0873 3092004n c 3 5003 7502005n c 4

250 004 8002006n c 5 2305 370资料来源：中国统计年鉴，中国统计出版社 (1985~2007年)。

第三章 中国海外直接投资（3）

（三）中国海外直接投资

1 中国海外直接投资的快速增长

中国海外直接投资1978~2002年增长迅速（见表3 6）。1985年中国海外直接投资存量达到1 31亿美元，2002年，达到350亿美元。

在海外直接投资领域，中国在全球118个新兴市场国家中排名第六位。

中国加入世界贸易组织后，每年的海外直接投资流动增长更加迅速。2005年，达到123亿美元，其中，资本金38亿美元，再投资利润32亿美元，以及其他投资方式52 6亿美元。同2004年相比，增长率为123% 。

资料来源：2006联合国贸易与发展会议（UNCTAD）。截止到2005年，中国海外直接投资净存量达到572亿美元，6 426家国内企业在海外投资。中国投资在全球年净投资流量中和全球净投资存量中分别占1 68%和0 59 （见表3 7）。

资料来源：2006联合国贸易与发展会议。表3 6中国海外直接投资流量 (1979~2006年) 非金融投资领域

年份年度海外直接投资

(单位：100万美元)每家企业平均投资金额

(单位：1 000美元)1979~19839 2 8001984~1992208 01 4001993~1998705 01 0601999~2001678 02 18020022 700 02 81020032 850 04 09020043 620 04 367200569 20 06 485200617 630 0n c 资料来源：商务部-国家统计局，中国外汇管理局。表3 7发展中国家或地区海外直接投资存量排名

排名国家或地区投资存量

（100万美元）百分比(%)1中国香港特别行政区370 296(43 59)2新加坡71 336(8 40)3中国台湾59 553(7 01)4巴西53 227(6 27)5韩国43

500(5 12)6中国内地35 538(4 18)7西非28 755(3 39)8英属维尔京群岛23 722(2 79)9马来西亚20 194(2 38)10卡门群岛20 026(2 36)其他发展中国家123 317(14 52）发展中国家总计849 464(100)资料来源：联合国贸易与发展会议（2003），2003世界投资报告，附件图表B4，262~265页。根据中国第11个五年计划，中国海外投资存量（有别于其他银行、保险和证券企业）2006~2010年将达到600亿美元。

海外直接投资的贡献在地域上有很大的差异，例如，2005年上海市和浙江省名列前茅（见表3 8）。表3 82005年按省份和城市划分的中国海外直接投资

排名省份、城市海外直接投资金额

(单位：100万美元)1上海6 72浙江1 83山东1 64广东1 15江苏1 06河北0 87北京0 88福建0 79河南0 610黑龙江0 5资料来源：商务部信息中心。2 中国海外投资依然处于起步阶段

尽管中国海外直接投资在过去10多年里增长迅速，但是海外直接投资资金存量与美国和日本这样的发达国家相比依然很低。例如，到2002年年底，日本海外直接投资资金存量是34 500亿美元，美国是68 910亿美元。中国的海外直接投资资金存量只有350亿美元，占日本的1%，仅是美国的5‰。

从发展阶段来看，2003年中国的海外直接投资资金存量能和19世纪末期英法两国的水平相比。从财务方面比较，1882年英国的海外直接投资资金存量和1892年法国的存量相同， 但它们的投资在20世纪初期开始猛增。中国依然还处在起步阶段，在国际上的角色无足轻重。

但是，中国海外直接投资给中国经济带来极其正面的影响。它有助于扩大生产，进入新市场，由此又创造了新的工作机会，增加了出口。同时还创造机会帮助建立中国企业在海外的形象，并为国际化提供了资金来源。总的来说，海外直接投资为中国企业国际化进程的推动奠定了基础。

3 中国海外直接投资发展方向

从地域上讲，中国海外直接投资在20世纪80年代只集中在中国香港特别行政区和中国澳门特别行政区，在美国、欧盟和日本这样的发达国家和地区没有什么作为。 2000年，海外投资进入新的领域，尤其是那些拉丁美洲和非洲的新兴经济国家。

2005年，中国企业出现在163个国家和地区，其中中国香港特别行政区是最佳投资目的地，开曼群岛和英属维尔京群岛紧随其后。中国企业在亚洲的出现特别显著，中国香港特别行政区和韩国是主要的投资目的地，占累计投资额的71%。 拉美国家排第二，占20%（主要是开曼群岛），然后是非洲（3%）、欧洲（3%）、北美（2%）和大洋洲（1%）（见表3 9和表3 10）。表3 92005年按地区划分的中国海外投资净额

国家或地区2005年海外投资净额

(100万美元) 2005年年底海外投资累计净额

(100万美元)市场份额(%)亚洲4 440 671中国香港特别行政区3 436 564韩国0 60 92非洲0 41 63欧洲0 51 63拉丁美洲6 511 520卡门群岛5 28 916英属维尔京群岛1 22 03北美洲0 31 32大洋洲0 20 71总计12 357 2100资料来源：中国统计年鉴。在产业和国际业务形式上，中国也发展了多元化的组合，包括国际贸易、船舶、国际合同项目、采矿和制造。包括石油和采矿项目在内的资源开采投资增长特别迅速。表3 102005年按国家或地区划分的中国海外直接投资20强

国家或地区2005年年底海外投资累计净额

(单位：100万美元)1 中国香港特别行政区365 12 卡门群岛89 43 英属维尔京群岛19 84 韩国8 85 美国8 26 中国澳门特别行政区6 07 澳大利亚5 98 俄罗斯4 79 苏丹3 510 新加坡3 211 德国2 712 越南2 313 阿尔及利亚1 714 日本1 515 泰国2 216 墨西哥1 417 印度尼西亚1 418 西非1 119 英国1 120 加拿大1 0资料来源：中国统计年鉴，2006。自1999年以来，中国政府大力鼓励对加工和组装企业进行海外投资。这些投资项目在纺织、家用电器、电子机械产品、化工和

医药领域尤为显著。 2005年中国企业进入各类行业。租赁和商务服务名列第一（29%），接着是批发和零售贸易（20%）、采矿（15%）、交通（12%）和生产（10%）。中国也开始发展国际农业合作和深海捕捞项目（参见表3 11）。 在所有制结构方面，在大型企业扮演最重要角色的基础上，中国海外直接投资越来越多元化。中国共有30 000家企业参与国际投资和运行，其中1 600家参与了国际合同项目和劳工输出服务项目。有限责任公司取代传统国有企业成为中国在海外市场最大的投资方式。累计投资在总投资中占32%，国有企业占所有投资企业数量的29%。

最后，投资形式也发生了巨大变化，中国企业开始进入并购领域。 表3 112005年中国海外直接投资（非金融类行业）

行业2005年海外投资净额

(100万美元)2005年年底海外投资累计净额

(100万美元)市场份额

(%)租赁和业务服务4 916 629批发与零售业务2 311 420采矿1 78 715交通、存储和邮递0 67 112制造2 35 810房地产0 11 53信息交换、计算机服务和软件0 01 32家庭服务和其他服务0 11 32建筑0 11 22其他0 22 35总计12 357 2100资料来源：2006年中国统计年鉴。

第三章 中国海外直接投资（4）

（四）跨边境并购

1 最新动向

中国海外并购项目最近几年才开始起步。2003年以前，主要是国有企业到海外购买能源和原材料，为国家提供自然资源。20世纪80年代初期，中国企业开始展开海外收购项目。典型案例包括：1992年北京首钢股份有限公司（简称“首钢集团”）从秘鲁政府收购 Hierro秘鲁铁矿；1994年中国交通部和中冶集团共同收购悉尼钢铁工厂；中信集团收购嘉华银行，并在中国香港特别行政区上市。当时，中国的经济正处于早期转型阶段，正从计划经济向市场经济转变。因此，政府在并购项目中扮演了决策者的角色，并且国家民族利益是海外收购项目的主要动力（见表3 12）。表3 12中国企业海外并购金额(单位：100万美元*)

年份199019952000200120022003金额602494704521 0471 647*数据包括有关收购和超过10% 的股权的具体内容。

资料来源：联合国贸易与发展会议 2004。2003年以后，主要是非政府企业开始到海外收购国外公司，并根据市场规则，推动国际化策略。大规模的并购活动只能逐步发展（见表3 13）。 表3 13中国企业海外主要并购案例(2002年1月~2005年5月)

行业日期收购企业被收购企业国家或地区石油2002年1月中国海洋石油总公司Repsol YPF印度尼西亚资产的86% 印度尼西亚2002年4月中国石油天然气股份有限公司Devon 能源公司的10% 印度尼西亚2003年10月中国海洋石油总公司石油天然气资产13%股份(Gorgon 液化天然气田)澳大利亚2005年6月中国石油天然气股份有限公司哈萨克斯坦石油100%股份哈萨克斯坦采矿2002年6月宝钢集团Hamersley46% 股份澳大利亚汽车2004年9月上海汽车工业（集团）总公司（上海汽车集团）SAIC 双龙汽车48 9%股份韩国家用电器2001年6月至

2002年9月京东方科技集团股份有限公司现代显示技术100%股份-Hydis韩国2002年9月TCL集团施耐德电气公司德国2003年11月TCL 集团汤姆逊67%股份法国2002年11月中国网通集团亚洲环球电讯美国百慕大2004年11月盛大网络株式会社Actoz Soft软件公司28 96%股份韩国2004年12月联想集团IBM家用电脑业务部100%股份美国2005年1月中国联通集团电讯盈科20%股份中国香港特别行政区资料来源：企业来源和drcnet com cn。2003年开始，中国企业海外并购保持高速增长。根据商务部提供的信息， 2005年并购在中国海外直接投资额中占了一半。其他信息来源估计并购额超过140亿美元（国务院发展研究中心，2006）。

2 中国政府和企业对并购的态度

2000年中国政府投入精力的一项主要工作是国有企业重组和改革，降低它们在国民经济中的比重。第二个目标是提高中国企业竞争力，并通过和外国公司各种形式的合作，加速出现具有顶尖水平的企业步伐。中国加入世界贸易组织后，这个目标变得更加重要。

同时，中国企业的策略开始更多地集中在核心业务，而不再是企业规模。通过在国内和国外收购外国资产，中国企业开始抓住机会更快地发展其核心业务。

中国跨边境并购的目标是收购资源和品牌。相对来讲，中国缺乏自然资源，自从成为全球生产中心后，供需差距也在加大。这解释了为什么中国企业对资源开发进行投资。它们需要自然资源确保一些行业的生产，例如石油和天然气、采矿、钢铁、电力以及消费可持续性产品行业。

第三章 中国海外直接投资（5）

（五）中国企业海外上市

2004年，84家中国企业在海外股票市场上市。这个数字表示比2003年增长了75%，支付资金总额达到111 5亿美元（新华信咨询公司，2004）。同时，深圳和上海交易市场新增98只股票，获得资金43亿美元，是1997年以来最低水平。通过海外首发上市的中国企业获的资金是国内资金的3倍。

尽管海外上市企业的数量增长迅速（提高了75%），但募集资金的增长速度（59%）比2003年企业数量增长的速度要低。很多中国企业不得不降低首发量，减少募集资金来满足国际投资企业的需要。

从起步开始，海外发展经历了一系列的困难：

■ 中国最大的保险公司——中国人寿保险公司，2003年在中国香港特别行政区和美国首次公开发行（IPO）股票时，遭到集团诉讼；

■ 中国国有企业航空石油控股公司子公司中国航空石油公司2004年在新加坡上市时，遭遇内幕交易丑闻；

■ 2005年美国海外投资委员会对联想收购IBM PC业务建议进行长时间的详查。

在这段时间里，中国政府开始更紧密地监督海外上市，确保过程更加透明，管理更加完善，并阻止国家资产的流失。

在中国香港特别行政区、新加坡和美国上市的中国企业

多年以来，中国香港特别行政区、美国和新加坡已成为中国内地企业融资的最受欢迎的国家。

2004年，大多数中国企业选择在中国香港特别行政区上市，新加坡为第二选择，最后是美国。最近，有43家中国企业在中国香港特别行政区上市，31家在新加坡，还有10家在美国（见表3 14）。表3 14 在中国香港、新加坡和美国上市的中国内地企业特点

企业特点中国香港特别行政区新加坡美国募集资金69 9 亿美元5 89亿美元35 7亿美元新上市公司数量433110市盈率10~20 倍10倍30~50倍投资者投资倾向制造、信息技术、通信制造、信息技术、通信、食品/农业高科技企业、信息技术、通信行业新上市国有企业比例30%020%资金募集状况容易相对容易平均水平市场流动性高相对较高平均水平上市需要时间短短非常短资料来源: 2004年新华信咨询公司调查报告。2004年，尽管国有企业在所有海外新上市的中国企业的数量中只占18%，但资金量占了75%。大型首发项目基本上都是来自国有企业。尽管有时考虑同时在纽约和中国香港特别行政区上市，但是这些国有企业首选还是在纽约上市。

为了吸引大型中国内地国有企业，中国香港特别行政区股票交易市场刚刚修改了上市条列。但是新加坡不是那么有吸引力，因为对这些公司有各种手续上的限制和局限。

2004年中国企业通过海外首发获得的最大资金募集在中国香港特别行政区完成，募集资金将近70亿美元。美国为第二大募集地，募集35亿美元。在新加坡的上市企业只募集到了5 89亿美元。但是，从中国企业首发平均募集的资金量来看，美国贡献最大，中国香港特别行政区第二，新加坡排在最后。尽管在美国上市的规定更严格，上市费用更高，但是因为有可能募集到大量资金，能从更高的市盈率中获益，这一点对网络高科技公司和通信领域公司更是如此，因此美国市场比中国香港特别行政区更具有吸引力。

2005年，32家中国企业在纽约证券交易所（NYSE）上市，其中17家来自中国内地，10家来自中国香港特别行政区，5家来自中国台湾（见表3 15）。这些企业通过美国存托凭证项目在纽约交易所上市，这些企业的股票可在该交易所交易。表3 15在纽约证券交易所上市的中国内地企业（2005年2月）

中国铝业股份有限公司

中国东方航空股份有限公司

中国人寿保险有限公司
中国移动（中国香港特别行政区）有限公司
中国网通集团（中国香港特别行政区）有限公司
中国石油化工股份有限公司
中国南方航空股份有限公司
中国电信股份有限公司
中国联通
广深铁路股份有限公司
华能国际电力股份有限公司
吉林化工有限公司
中国石油天然气股份有限公司
中芯国际集成电路制造有限公司
中国石化上海石油化工股份有限公司
尚德太阳能电力有限公司

兖州煤业股份有限公司资料来源：纽约证券交易所。相对来讲，中国企业对美国和新加坡市场的熟悉程度远不如中国香港特别行政区市场。但是，这种情况已经开始改变。从2004年开始，在新加坡上市的中国企业数量增长迅速，新加坡证券交易所加大在中国的宣传力度，鼓励中国中小企业在新加坡上市。

新加坡对自己的定位是泛亚洲股票交易市场，因此中国企业自然成为新加坡希望吸引的主要客户。但是与中国香港特别行政区股票交易市场相比，新加坡市场还相对较小。

2004年，在新加坡新上市的中国企业都是中小型非国有企业。可能是因为相对较小的企业规模，食品、农业、环境和纺织行业企业所占比率与中国香港特别行政区市场相比较高。相反，金融、能源和房地产领域的企业都选择中国香港特别行政区市场。

20世纪90年代后，中国香港特别行政区成为中国内地企业首选上市市场。2006年年底，96家中国企业在中国香港特别行政区主板H股

市场上市，47家小型中国企业在中国香港特别行政区证券交易所二板市场上市（证监会，2007年1月）。

2006年年底，证监会的原则是鼓励私有企业在上海和深圳证券市场上市，而国务院国有资产监督管理委员会代表证券交易委员会推荐中国香港特别行政区为海外上市首选。

第三章 中国海外直接投资（6）

二、中国企业的国际挑战

（一）大型股份有限公司

中国海外投资由大型公司主导。在中国国际商务活动中，这些大公司的身影出现在各个领域：海外工程合同项目、海外劳工合作项目海外投资，所有活动从2001年开始保持高速增长。

2003年，海外工程合同项目年收入增长到138亿美元，平均合同金额也增长到5 000万美元。 在这个主要由大公司（主要是国有企业）占主导的行业，工程、购买和施工合同依然是合约的主要组成部分， 但是像建设、运营、转让（BOT）这样更先进的合同形式越来越受欢迎，例如：

■ 哈萨克斯坦石油和天然气开采项目（1 40亿美元）；

■ 孟加拉数字通信项目（2 14亿美元）；

■ 苏丹麦洛维大坝工程（5 56亿欧元）；

■ 科威特苏比亚供水工程 （1 09亿美元）。

许多外在原因使海外劳工合作项目面临很多困难，例如，SARS的爆发、伊拉克内战、一些金融市场的不稳定以及劳工市场本身的衰退。在一些国家，市场已经饱和，价格竞争也非常激烈。为了应对这些情况，商务部已经采取措施，用于提高由大公司主导的海外项目效率，同时开发新市场。2006年，这项举措继续进行。

加入世界贸易组织后，中国的海外直接投资项目大幅度增加，形式上也比过去更加多样化。

亚洲依然是海外投资的主要市场，但是中国企业更多地开始在美国和欧洲发达国家，以及非洲、俄罗斯、中亚地区、拉丁美洲和亚洲新兴经济国家出现。

中国海外投资主要依赖于三大支柱： 资源开采投资（包括石油、天然气和采矿），海外加工和组装业务，以及批发与零售。

资源开采投资项目的数量以及各项目投资额都在持续增长。典型例子：

■ 中国水产总公司，西非水产业务；

■ 中国国际信托投资公司(CITIC)：澳大利亚铝项目；

■ 中国冶金科工集团公司：澳大利亚铁矿开采项目。

这些投资项目帮助降低了资源缺乏风险，提高了国家战略资源储备，有助于维护国家经济稳定和安全。

中国全球化主要参与者是大型或超大型公司集团、国有企业或上市公司，国家相对主要控股。

■ 大型国有企业对国际合同项目、海外劳工服务项目和能源及原材料海外投资至关重要。 它们在海外直接投资的参与主要是完成了20个股票首次公开发行。在2005年的海外直接投资中占29%，2003年，该比例是43%。

■ 作为中国出口的排头兵，国有贸易公司和大型贸易公司在中国国际贸易活动中占有重要地位。

■ 大型生产导向性企业拥有进入国际化进程所需的特殊优势：大型国内生产设备和销售网络，相对成熟的生产技术、研发能力和独立的外贸经营权。 这些公司在国际管理经验方面是后来者，但是它们在融资、技术、市场准入和管理技能方面拥有的资源足以使他们在国家市场迅速成长。

■ 像中国平安人寿保险公司、平安保险公司、中国人民财产保险股份有限公司这样的大型保险和金融服务公司拥有金融资源和管理能力进行大型海外投资。2007年，中国保险监督管理委员会（CIRC）出台规定，鼓励这种类型的投资。

（二）私有公司和中小型企业

非国有企业在国际化进程中的逐步增多是中国经济发展的重要环节。2004年，私有企业在中国海外直接投资中占14%。私有企业的数量已经有所增长，并且在各个行业的国家项目中取得了成功。 这些公

司包括：海尔集团和江苏小天鹅公司（家用电器）、万向汽车配件公司、远大空调有限公司、信息网集团和重庆力帆实业集团（中国最大私营摩托车生产商）。

在这种发展初期阶段，许多公司希望国际化但面临着诸多困难，没能实现目标。

走出国门的动力

过去，中国主要鼓励国有企业走出去发展国际业务，严格限制了非国有企业的投资。

这些私有企业和外国竞争对手相比，几乎没有显著的竞争优势，并且缺乏国际业务经验。通常它们会比国有企业遇到更多的困难和风险。中国政府也没有为他们提供信息、法律援助或咨询支持。

2001年后，中国私有企业在成功发展国际业务方面依然面临困难，但是国内市场容量有限，它们开始寻求新的出路。中国加入世界贸易组织，为这些私有企业提供了发展海外新市场的主要机会。

很多企业遵循了进入国际市场惯用的步骤：

■ 先出口后投资。出口帮助它们分析外国市场和业务环境、积累经验和储存资金。随后它们考虑投资和在当地建立生产设备；

■ 先建立合资企业，后寻求完全控股。合资企业帮助中国私有企业积累了如何在海外开展业务的经验，随后考虑完全控股，为开发项目投资，提高企业在当地的知名度；

■ 先是劳动密集型产品，然后转移到技术密集型产品。由于低廉的劳动力成本优势，中国私有企业先在国内锻造自己的生产能力、积累资金资源和发展竞争优势。然后带着技术密集型产品到海外扩展；

■ 先是国外技术，后发展专有技术。第一步积累资金和锻炼能力，使在新型专有技术和产品革新的投资成功成为可能；

■ 先投资新兴经济市场，后投资发达国家。在自我竞争优势的评估基础上，很多中国私有企业首先集中在亚洲、拉丁美洲或非洲的新兴市场国家，从而降低管理和组织成本，降低失败风险至最小化。

与国有企业相比，中国私有企业特别是中小型企业，在发展国际业务时面临行政审批困难。

审批过程的复杂性和缺乏灵活性让这些企业吃尽苦头。它们经常需要寻求国有企业或集体企业的庇护，缴纳一定的费用开展海外业务。当然，这种情况无法让私有企业和海外投资管理者满意。

中小型企业在进出口权利限制上也遇到很多问题。从2002年开始，国有企业和集体企业成为外贸“自主经营”企业：它们享有进出口权，因此可以自由决定何时何地成立进出口企业。

大部分私有企业仍然还需要使用外贸中介公司的服务，这种做法提高了成本和泄露商业机密的风险。

中小企业还缺乏财政支持。进出口银行主要负责海外直接投资的融资工作，但是中国进出口银行的贷款政策按传统做法一直集中在知名的大公司的海外投资上，从某种程度上是把中小企业排除在外的。

最后，中小企业缺乏外国市场和投资机会的相关信息，有时它们的投资并没有充足的信息支持。

考虑到私有企业和中小企业在中国海外直接投资中扮演的重要角色，中国政府正在修改政策，能够为所有公司提供相同条件，促进这些公司所有制的法律地位更加独立。同时还在修订政策促进海外直接投资，中小企业直接投资也被纳入政策考虑范围内。

第三章 中国海外直接投资（7）

（三）面临的挑战

中国公司的国际化进程体现了三个不同层面的转变：

■ 在公司层面建立合适的外联部门为国际市场需要提供服务。

■ 管理经验的国际化，包括投资决策过程、融资、生产和分销。

■ 在宏观政策层面对国际化进程的体制支持。

在这三个层面的转变过程中，中国面临着一系列挑战。

■ 中国海外企业的结构依然不均衡。 以贸易为导向的投资占海外投资总额的60%，但生产和资源为导向的投资加起来才占30%。

■ 和发达国家相比， 中国海外投资的规模总体来讲比较小。中国企业没有资金来源推动投资，并且投资风险管理能力很弱。与发达国家平均海外投资额600万美元以及发展中国家平均海外投资额450万美元相比，中国在加工贸易项目的平均海外投资额是220万美元。

■ 因为大量国际化的中国企业是中小企业或者国有企业占最大股权的控股公司，行政影响在决策制定过程和管理系统中无法创造优良环境和国外私人跨国公司开展有效竞争。

■ 有时，中国海外投资项目没有清晰目标，缺乏具体投资评估。很多企业在海外投资是为了享受政府提供的优惠政策。有些海外投资是为了转移国有资产。市场调查并没有一贯认真执行，风险也没有合适地评估，很多公司过高估计了自己的执行能力。这些做法导致了投资管理不健全。

■ 企业海外业务融资存在困难，由于有限的公司资源和外汇制度，它们只能开展大规模的海外投资。海外工程合同的签订也非常有限。这种限制有两种情况：一是从进出口银行贷款困难，二是国际市场设限。

■ 中国企业不能总是保护自己在海外的法律权利，缺乏国际经济法经验以及当地法制和行政环境的相关信息。通常，公司都会在中国

驻海外使馆注册，但是有时人们发现其中有些公司在没有一个坚实的法律框架的支持下，处于非常困难的被动状态。

■ 中国企业国际化发展受到国际管理人才的限制，国际管理人才也就是拥有业务经验、管理技能、法律背景和外语技能的专业人员。

■ 中国有关海外直接投资的政策缺乏统一性和透明性。这些政策由拥有各自流程的不同行政不同执行。结果，有些著名企业因为没有通过审批，不能进入过国际化进程，还有一些其他公司规避政府监督系统，钻法律的空子，造成国有资产在国外的流失。

■ 海外投资项目的审批过程过于复杂、具体和冗长。企业为了不错过时机，抓住机会，会试图通过拆分项目的做法绕过审批程序。

■ 海外投资法律框架是统一和简化的。中国需要建立一个标准制度，这样企业能够简单地从一步进入到下一步。这样的制度需要包括信息服务、外汇和保险。

■ 最后，海外投资相关中介的职能要加强。主要的海外投资中介包括国际法律、财务、评估和咨询服务公司。

（四）中国新兴跨国公司

跨国公司在国际经济中扮演重要角色。它们在国际贸易和投资中占主导地位，并且在世界经济的增长中起到举足轻重的作用。但是在中国这样一个处在转型期的发展中国家，新兴的跨国企业的本质依然是个疑问：目标是什么？和什么公司相关？这些公司应该遵循什么类型的管理模式？

1 战略目标和成功标准

为了在国际化进程中获得成功，中国企业必须依据自身竞争优势、能力和资源制定合理目标和战略。处在国际化进程初期阶段，中国企业的重要任务依然是向国外学习技术和经验。有了初步投资，企业或许需要接受可能发生的损失，这是它们在执行战略和获得盈利过程中需要学习的一部分。

成功的标准因公司不同而有所差异，把所有的目标合并，归纳如下：

■ 贸易公司希望使出口潜力最大化。

■ 资源开采公司希望得到获取原材料的途径。

■ 学习型企业希望学会先进的技术和经验。

■ 市场开拓企业希望提高在国际市场的占有率。

■ 市场渗透企业希望拥有清晰的竞争优势。

发达国家的跨国公司依赖于自己在资金、技术和市场网络的优势在全球分配资源，并在主要市场扩大影响。相反，发展中国家的跨国公司相对资金少，技术技能欠缺，没有什么特别的资产可以用来在国际市场施加影响。因此，为了加快技术积累过程，国际化的学习曲线是关键，对中国来讲更是如此。

2 大型还是小型跨国企业

2007年，22家中国企业荣登《福布斯》全球500强名单。但是总部的结构编制和它们海外分公司的结构编制差别巨大。在大多数中国跨国企业里，上层结构更像一个控制着不同法人实体的控股公司，而不是真正的整合管理公司。这一点用联合舰队而不是航空母舰进行比较显得更合适。

另外，有一个事实不容忽视?大部分跨国公司不是大型公司，相反，大约有60 000个中小型跨国企业活跃在国际舞台上。很明显，对那些已经启动国际化进程的中国中小型企业来讲，这是个机会。

3 中国跨国企业的管理模式

中国新兴的跨国企业可以在国际化最初行进步伐中，在自身经验和第一批中国跨国企业的经验上建立学习过程。另外，它们还必须提高自身的管理系统，与国际管理惯例和标准接轨。

从公司的角度来讲，这意味着不但要灌输成功的国际战略，同时还要建立新的创新组织，拥有合适的法律地位、资金机构、管理原则和人事管理。

这个转变过程多多少少取决于公司的情况。

■ 已经建立了合适组织架构和法律地位并投资海外的中小型企业和私有企业。它们和中国的外国企业合作，管理跨国组织，和国际市场有效竞争。

■ 已经开展国际业务但管理系统还没有与国际接轨的企业：这些情况包括一些国有外贸企业和一些加工贸易企业的海外分公司。

■ 已经拥有合适管理系统的公司，但它们只是偶尔在海外投资，重心放在国内市场。

从政府的角度来讲，这说明需要建立支持性的法律环境，为国际化进程服务。

第三章 中国海外直接投资（8）

（五）政策问题

从2001年开始，中国政府采取一步接着一步走的方式制定了新政策和措施，加速海外投资、海外加工贸易项目、海外资源开采和海外合同项目等国际化进程。主要采取的措施涉及资金支持、外汇管制、出口退税以及金融服务和保险。但是为了进一步推动“走出去”的战略目标，需要更多地考虑新的方案。

1 税收政策

为了鼓励国内企业海外投资，很多政府在税收法里引进了税收减免的内容。例如，在英国，有海外投资业务的企业有权利享受收入税25%的减免；在法国，国家不对海外收入征收增值税；在发展中国家或地区投资的法国企业享受增值税免除12～18年的优惠。亚洲国家（例如韩国、新加坡和马来西亚）也效仿推行了相似的税收减免政策，推动海外投资。

很多国家包括澳大利亚、比利时、加拿大和日本还签署了双边税收协定，避免合作国家之间的双重收税。中国政府到2006年年底已经签署了115个双边贸易协定，应该学习这些政策。

2 资金支持，外汇和保险

发达国家通常设立特殊基金和外汇支持帮助国内公司在发展中国家投资。经济合作与发展组织（OECD）一半以上的成员国都拥有这样的基金。中国可以根据中国企业在国内和国际市场发展的不同阶段执行相似的策略。企业自身可以自募基金进行海外投资，并负责管理债务。中国企业进行海外融资的控制可以放松。

需要投资海外提高技术产品和设备出口销售的企业可以不设外汇限制。出口贷款可以扩大到更多的经济领域。政府还应该提供补贴支持企业参与国际竞标、实况调查和国际投资项目展会。

用于海外直接投资的贷款和保险费率应当降低，企业应该可以和国际保险公司合作降低成本。

中国可以成立海外投资基金或海外投资企业支持企业的国际化进程，提供低息贷款、担保和资金。像“市场和投资发展基金”这样的特别基金由中央和地方政府预算支持，可以专门用来帮助在海外进行资源开采和技术发展项目的企业。

投资保险应该设定海外投资保险计划，进一步发展。日本有一个投资保险系统，中国应该有相似的系统保护中国企业，特别是用来避免政治风险和非商业风险。

3 信息和指导

中国驻外使馆承担了信息收集和投资接受国国家状况分析的前沿任务。其他部门和组织也提供信息和指导，但进行海外投资的中国企业对信息的需求从数量到质量一直在增长。企业需要能够快速获取信息，涉及广泛内容和专业的服务。

中国现有的商务部门是政府控制的部门，和大多数国外商务部门不同。从某种程度上讲，这些部门和企业利益关系不够紧密。因此，私营单位或贸易协会在信息、指导和咨询服务方面可以扮演更重要的角色。企业也可以在地方或行业领域分享更多的信息。

如果参考邓宁的投资发展理论，尽管在国际管理技能、技术和融资方面中国和发达国家相比还存在很大差距，但是中国正处在一个可以利用自身独特优势进入国际市场的阶段。过去，中国主要发展轻工业优势，例如纺织、化工、电子和医药。但是，最近这两年，中国也开始在相对领先的科技领域显示出潜在优势，例如航空技术、核能、生物工程和电脑软件。

在传统和高科技两个领域里，中国企业都可以通过提高竞争力和创新能力，成功地登上世界舞台。

参考文献

[1]商务部 外商投资报告 2005

[2]商务部 外商投资指南 2005

[3]中国国家统计局 中国统计年鉴 2007

[4]北京新华信咨询公司 2004年中国企业海外上市调查报告

[5]UNCTAD World Investment Report 2003：FDI Policies for Development：National and International Perspectives[C] New York and Geneva：United Nations 2003a

[6]UNCTAD E Brief China：An Emerging FDI Outward Investor[C] Research Note 2003b

[7]UNCTAD World Investment Report 2004 Annex Table B 8[C] New York and Geneva：United Nations 2004:416 419

[8]UNCTAD World Investment Report 2006 FDI from Developing and Transition Economies：Implications for Development[C] New York and Geneva：United Nations 2006